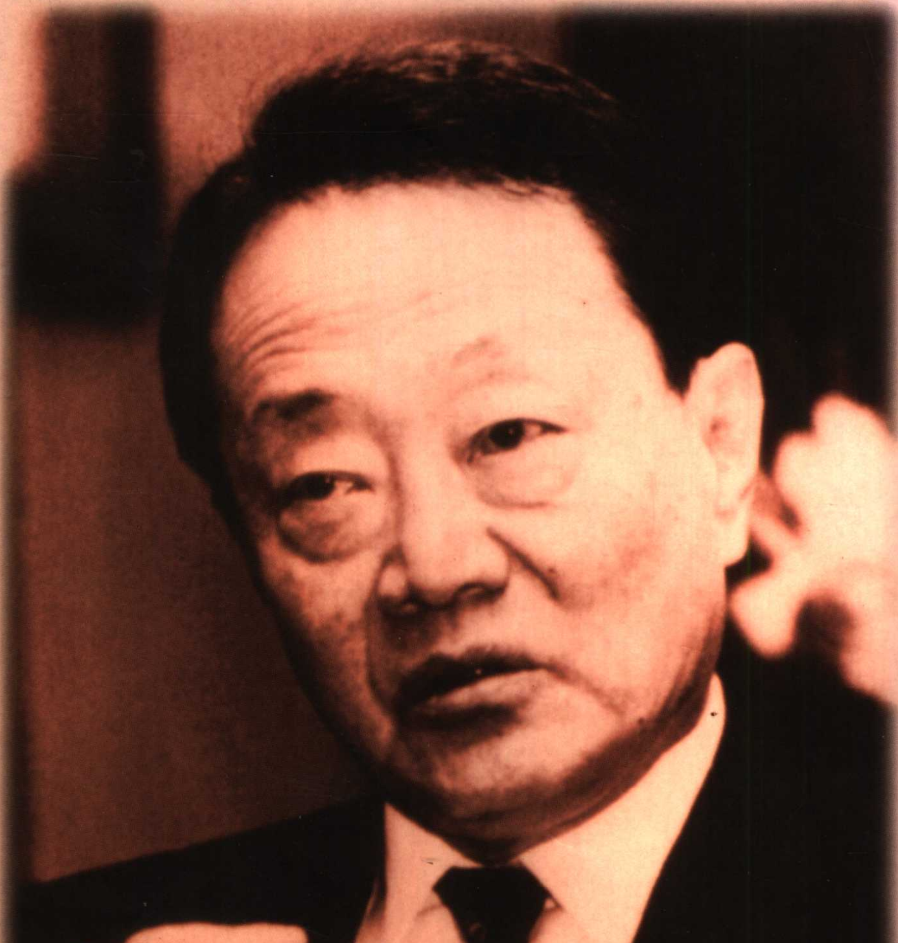
揭 開 神 秘 富 豪 的 面 紗



郭鶴年傳

春萌　藍潮　著

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

藍潮傳記作品［5］

郭鶴年傳

郭鶴年傳

作　　者：春萌　藍潮
特約編輯：趙一鵬（北京）
封面設計：張文仕
出　　版：名流出版社
香港灣仔港灣道一號會展中心四一零一室
電話：2877 4668　　傳真：2877 3393
發行代理：
香港：藝文圖書公司　電話：2795 9595　傳真：2795 8818
同德書報有限公司　電話：2753 6663　傳真：2753 6790
星馬：香港商務印書館　電話：2362 6207　傳真：2764 2418
中國：廣集貿易有限公司　電話：2542 0245　傳真：2541 0474
印　　刷：亨泰印刷有限公司
初版日期：一九九七年五月
定　　價：港幣八十八元

ISBN：962－928－016－7
文字版權所有·不得翻印
（本書封面圖片和書中部分圖片由新華社、香港《文匯報》提供，特此致謝！）

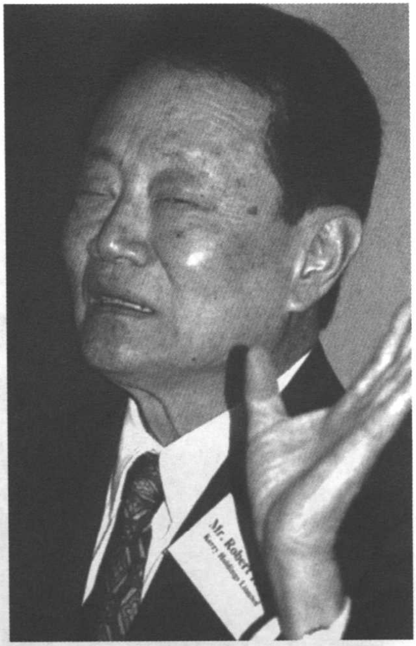


郭鶴年外表斯文淡定，一副謙謙君子的氣度。

HWH 61/08



郭鶴年的表情神態，似是對記者們說：「放過我吧，多謝了！」



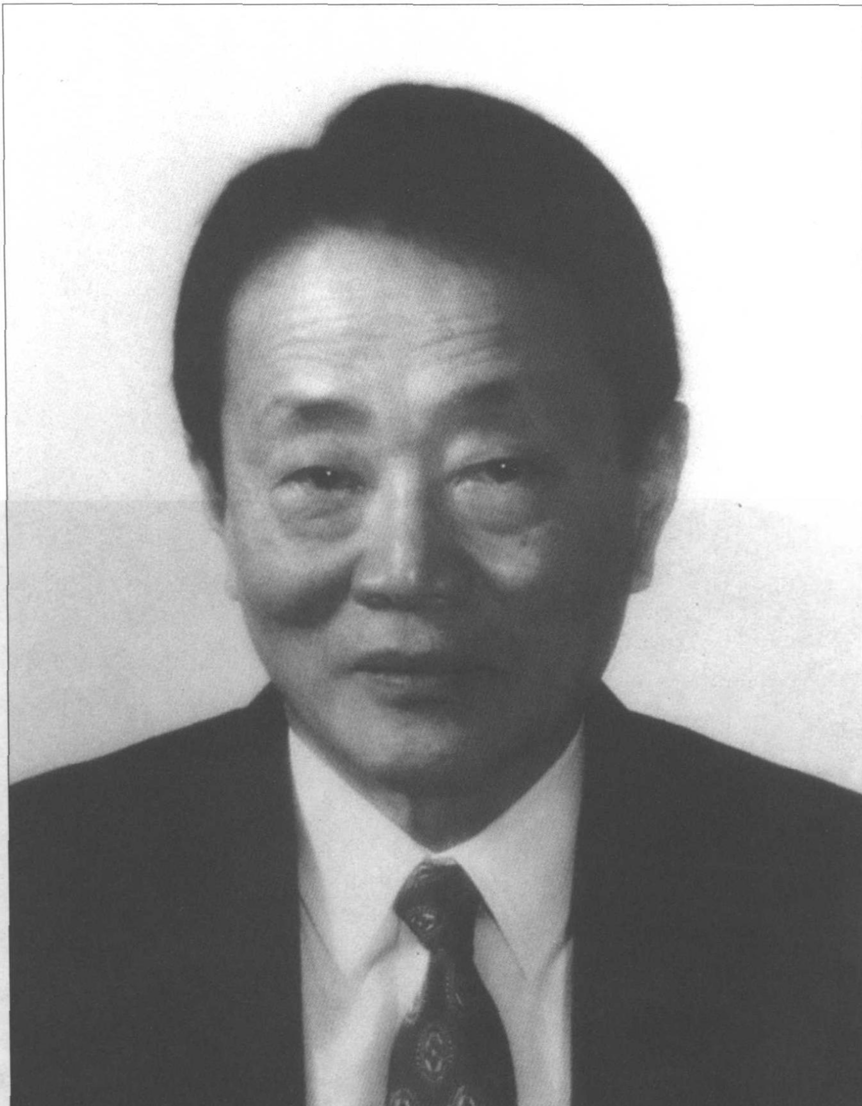
這副表情神態，又似乎是對記者們說：「我不予置評，不可奉告！」



郭鶴年雙眼斜視，到底是在藐視、傲視何人、何事?



郭鶴年七情上面，手勢並用，似在表明他的果敢和力量。



郭鶴年眼神深邃，表情冷峻，給人深不可測的印象。



郭鶴年作風低調，人稱「神秘富豪」、「隱形富豪」。一九九一年十月廿五日出版的第 85 期《壹週刊》曾以此為題披露他的家族王國情況。圖為該期《壹週刊》的封面。



郭鶴年自七十年代起，以香港爲重要定居地。圖爲他在港島南區深水灣道 39 號的私邸。



繼八十年代收購無綫電視後，郭鶴年又在九十年代初收購英文《南華早報》，成爲香港傳媒大亨；不久，東方報業集團創辦英文《東方快訊》，兩大英文報章一度爆發對撼大戰。一九九三年十一月三日出版的第 54 期《東週刊》曾以此爲題，報道兩大英文報章老闆郭鶴年、馬澄坤相互競爭的情況。圖爲該期《東週刊》的封面。

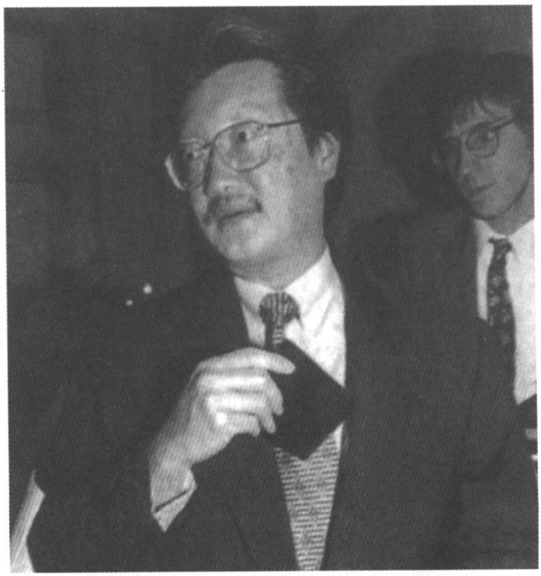




一九九五年，《東方快訊》洋記者以小股東身份向郭鶴年發問郭的親信、《南華早報》副主席 Roberto V. Ongpin 曾遭菲律賓政府民事起訴的情況，一向給人溫爾儒雅的郭鶴年大發雷霆，怒斥記者：「你再不自動消失，我就叫人掟你出去。」上、下圖均爲郭怒斥記者的情景。下圖坐者爲 Roberto V. Ongpin，站立者爲被郭怒斥的洋記者。



郭鶴年的侄兒郭孔輔是郭氏家族中除郭鶴年以外，在商界最活躍的成員，他早已成爲郭鶴年的得力助手。



柳代風是郭鶴年的親信和得力助手之一，他現爲香格里拉亞洲主席。





八十年代，邵逸夫誠邀郭鶴年入主無綫電視；但到了一九九六年初，郭鶴年向邵逸夫發起收購戰，意欲收購邵持有的「電視企業」股份，多年朋友一夜之間變成商界對手。



一九九六年底，東方報業屬下報刊大爆郭鶴年的一些發達「內幕」，引起社會各界的關注，圖爲一九九六年十一月二十一日出版的《東週刊》的封面。

目錄

楔子……1
第一章　南洋出生　中西並蓄立根基……5
郭欽鑒、鄭格如夫婦，對郭鶴年的降臨人世，有過一番很有趣的對話。給他取名「鶴年」，原來也是寄予了厚望。郭鶴年小學畢業後到新山英文學院完成中學課程，中學畢業後卻又進寬柔中學苦讀中文十八個月。
第二章　輟學習商　獅城創業當老板……17
在萊佛士學院沒學多久，郭鶴年的深造夢被日本帝國主義的炮聲震破。不得不輟學的他開始習商，戰後協助父親經營東升公司，從實踐中他學到了不少經驗。幾年後，二十四歲未滿的他獨力創辦了「力克務公司」，生意越做越紅火。

人們驚奇地發現，他是個經商奇才！

第三章　老父辭世　兄弟公司擔重任……25

由於勞累過度，郭鶴年的父親終於一病不起。臨終之前，他希望子女們能精誠團結，把家族事業發揚光大。但郭欽鑒死後不久，郭家卻分起了家產。鄭格如倡儀成立了郭氏兄弟公司。誰來擔兄弟公司的重任？郭氏家族的生意能否發揚光大呢？

第四章　隱居英倫　潛心考察終有獲……33

五十年代初期郭鶴年結婚成家，事隔不久他卻從馬來西亞神秘「失蹤」。後來他出現在倫敦商品交易所以及當地的一些大型企業中，對英國的一些先進經營管理方法進行學習考察。身在英倫的郭鶴年異常關注家鄉的局勢，獲悉大馬不久將獨立，於是他策劃起了下一步行動。

第五章　重返大馬　洞悉先機營糖業……41

成功的富豪往往能夠捕捉機會並加以把握。常言說「下棋看五步」，郭鶴年確實是個高超的「棋手」，在商場上他極擅於洞悉先機。經過深入市場調查，他看準了煉糖業將大有前途，決定冒險投資這一行業。當他在家族董事局會上提議時，卻頗費了一番周折。

第六章　棋逢對手　稱霸市場成糖王……49

六十年代是郭鶴年全力投入糖業的十年，他先佔領了大馬市場，與中國大陸客商展開了一場角逐；而後與印尼首富林紹良合作，打開印尼市場。爲了使自己在食糖行業立於不敗之地，他還成立了玻璃市種植有限公司，最終成爲「亞洲糖王」。

第七章　多事之秋　新馬航空任主席……57

一九六九年五月，馬來西亞發生重大流血事件，一些歹徒手持兇器衝入吉隆坡華人地區，燒房屋毀學校，一夜之間就有上百人死於非命。事態還在擴大蔓延，郭鶴年爲此深感憂慮。兩三個月後，馬來西亞和新加坡政府請郭鶴年出山，

任新馬航空主席。郭鶴年受命於多事之秋。

第八章　聯手挑戰　涉船運勇者無懼……65

過了一把「天上飛」的癮，郭鶴年又想嚐嚐「海上行」的味。一九七〇年他便開始了向船運業的挑戰，在新加坡創辦了一家船務有限公司。次年，大馬政府請他出山，籌組了馬來西亞國際船務公司，他再度與好友曹文錦合作。然而他就任主席一職，卻遭到種種非議。

第九章　進軍酒店　香格里拉分外香……73

郭鶴年是在擔任新馬航空公司主席時，對旅游業產生濃厚興趣的。他萌發了辦酒店的念頭，便看好西太平洋區域。一九七一年他邀邵逸夫入股，在新加坡建立了他的第一家酒店，取名爲「香格里拉」。獅城香格里拉酒店不僅一炮打響，還給他帶來了不少好運。

第十章　移師香港　創辦嘉里開新篇……81

香港在七十年代迅速成爲國際貿易中心、國際金融中心和國際信息中心，郭鶴年看準了香港在經貿活動中的重要地位，當機立斷在港成立嘉里貿易公司。孫以倫遭槍殺對他觸動很大，兩年後他把總部遷到香港，一九七八年起長住香港，移師香港成爲他創業歷程中的里程碑。

第十一章　禍不單行　妻亡航運業受挫……89

郭鶴年的結髮妻子不幸於七十年代末病故，這使他悲傷不已。八十年代初，九龍香格里拉竣工開業，然而船運業卻一瀉千里，使郭鶴年蒙受了不小的損失。面對越來越不景氣的船運業，郭鶴年怎麼辦？經過一番思索，他毅然採取了「斷腕行動」！

第十二章　虎子婚戀　滿城風雨過香江……97

一九八一年，台灣當紅歌星鄧麗君來到香港演出，創下香港個人演唱會場次最多的記錄，而鄧麗君身旁的男友更引起新聞媒體的興趣。當鄧的男友的身份被查清後，本來只在商界出名的郭鶴年，一下子名揚各界。郭公子與鄧麗君之戀傳

得滿城風雨，然而卻只留下遺憾。

第十三章　出擊地產　港澳國際築金橋 ……105

八十年代中期，香港地產業再陷低谷，郭鶴年看準這一時機，趁低出擊地產，大量購地辦產業。在這期間，其堂兄郭鶴堯被綁架。郭鶴年涉足地產業的同時，遇到資金周轉問題，但他技高一籌迎刃而解，便斥資參加了港澳國際的投資合作，與中資集團築起友誼金橋。

第十四章　酒店低落　轉向中國覓生機 ……113

東南亞的酒店業在八十年代中期也一度陷入不景氣狀況，郭鶴年的一些酒店業績不佳，就連新加坡香格里拉酒店的盈利也急轉直下。郭鶴年認定不景氣只是暫時的，酒店業將看到「太陽的再度照耀」。在港台商家積極進軍內地的時刻，他毅然轉向中國尋找發展機遇。

第十五章　大馬加冕　隱秘商王談商經 ……121

鑑於郭鶴年對發展大馬經濟所作出的巨大貢獻，馬來西亞授予他最高榮譽——金字塔獎，一向以隱秘而聞名的郭鶴年讓別人去代領此獎。然而事隔不久，這位神秘商王卻一反常態，多次到公共場合暢談他的生意經。了解他的人對此大爲不解。

第十六章　危難之際　俠膽保陳救馬化 …… 129

一九八五年和一九八六年，是郭鶴年商業王國最困難的兩年。而偏偏在這個時候，南洋最有勢力的華人政治及商業組織「馬華公會」又出現危機，馬華公會控制的馬化控股一九八五年虧損二億美元，會長陳群川被捕。危難之際，郭鶴年他挺身而出，他要拯救這艘受創的「沉船」。

第十七章　結盟西歐　購股港視振雄風 …… 137

保陳救馬化的義舉使郭鶴年大受人們的稱讚，此舉似乎也給他的商業艦隊帶來了轉機。一九八七年，郭氏與法國沙克丹集團合作，成立了沙克丹嘉里國際，在糖業上頻傳捷報。一九八八年郭鶴年出其不意向電視業發展，購入港視三成股

權，使港府一時爲之驚慌。

第十八章　再攻地產　隱風吹拂萌退意……145

八十年代末期，郭鶴年第二次向地產業發起大規模進軍，先後購入蘭心閣、世紀大廈、梅苑等物業，並與鷹君地產合作，投得香港花園道地王加以發展。儘管SKI出現虧損，但馬來西亞的米糧、糖業經營卻使他大賺特賺。在退隱之風吹拂下，郭鶴年突然萌生退意。

第十九章　國貿威水　酒店王國再輝煌……153

北京中國國際貿易中心建成開幕，成爲北京的「一道風景」。一九九一年初訪問北京後，郭鶴年信心更足，在酒店業中進行了一系列的大行動：港島香格里拉開業；深圳亞洲大酒店被收購改名；此前，當衆多富豪裹足不前時，他一口氣在菲律賓建立了四家香格里拉酒店。

第二十章　恒昌大戰　真君子成人之美……161

恆昌行是前恆生銀行董事長何善衡創辦的一家歷史悠久的貿易行，進入九十年代後香港商界圍繞收購恆昌，爆發了有史以來金額最大的收購行動。郭鶴年也被拉進這場收購大戰之中，他先是出大力收購恆昌，而後將所持股份讓給中信，玉成榮智健買起整間恆昌行。

第二十一章　雙擘聯袂　縱橫南北開商路……169

李嘉誠與郭鶴年是香港華商中的巨頭，他倆的一舉一動在香港商界起着舉足輕重的作用。兩位商界巨頭結下深情厚誼，九十年代初攜手合作，先後在海內外進行了一系列投資，如日本札幌地產投資、上海舊區改造、北京王府井商業中心等，雙擘廣開商路，愈「合」情愈深。

第二十二章　袒露心跡　港事顧問信心足……179

一向不愛在新聞界露面的郭鶴年，一九九三年一月接受了《大公報》記者的採訪。他對記者袒露了自己的心跡，人們從中可以看出他對香港前途充滿信心。三月他獲委爲第二批港事顧問，中央政府的信任，使他投資熱情更加高漲，而後

在長春、重慶、大連等地投資。

第二十三章　老當益壯　糖王再做傳媒夢……187

繼一九八八年收購三成「港視」股權後，一九九三年郭鶴年再次對新聞傳媒業發生興趣，向香港歷史最悠久、影響最大的一家英文報紙《南華早報》發動收購大戰。郭鶴年採取部分收購的辦法，想既得控制權又免去許多麻煩，孰料此舉引起各界格外「關注」。郭鶴年能否成功？

第二十四章　南華換血　傳媒混亂施銀彈……195

接手《南華早報》後，郭鶴年遇到了一系列的挑戰：首先是報紙內部軍心不穩，很多人打起退堂鼓；而後是新報刊紛紛問世，競爭更加激烈；尤其是東方集團創辦的英文報紙《東方快訊》更是直撼《南華早報》的英文報「大哥」地位，還大施銀彈，挖走南華早報大批編輯。

第二十五章　慈母仙逝　颱風狂襲新豪宅……203

一九九五年七月八日，九十六歲的鄭格如居士病逝於馬來西亞新山，孝子郭鶴年爲母親的去世感到萬分悲痛。鄭格如居士生前熱心慈善公益事業，贏得社會各界的普遍尊敬，她逝世後許多名人都來弔喪。喪母不久，郭鶴年新購買的豪宅遭颱風襲擊山坡塌塊，難道這是不祥之兆？

第二十六章　嘉里調股　頻繁競投圖發展……211

郭鶴年的商業艦隊，在香港和中國大陸顯得越來越舉足輕重。而這個艦隊中的重要成員嘉里集團，它的一舉一動都倍受關注。嘉里於九五年十月減持電視廣播股，十一月又增購香格里拉股份。後向山頂地王和機鐵香港站上蓋物業競投以圖發展，十二月元朗第一倉正式啓用。

第二十七章　旗艦溢利　電視企業起硝烟……219

據一九九六年初公佈的資料顯示，郭氏商業艦隊在過去的一年中業績不凡，香格里拉和南華早報皆大有溢利。二月，郭鶴年以《南華早報》爲旗艦，向「電視企業」發起收購，一時硝烟驟起。郭鶴年爲何發起這場收購大戰？是郭、邵兩

家矛盾，還是看中「電視城」的潛力？

第二十八章　戰事升級　兩老友反目成仇……227

郭氏收購電視企業，另一大股東邵逸夫爲保衛自己的利益被迫應戰。《南華早報》在二月底向其股東以及電視企業股東發出收購文件後，邵氏兄弟斥資七億元反收購以保衛電視企業。昔日兩老友會否反目成仇？正當人們在猜測的時候，《南華早報》提高收購價使戰事升級。

第二十九章　高手過招　收購戰皆大歡喜……235

《南華早報》宣佈提高原收購條件，加價兼現金選擇向股東收購電視企業。證券界人士分析邵氏可能再次提高收購價反擊，但出人意料的是，邵氏卻接受南早現金收購，願意出讓電視企業。這樣，郭鶴年達到了收購的目的，邵氏倒過來套現三億餘元，此戰沒有輸家。

第三十章　地產告捷　擬上市緊鑼密鼓……243

嘉里集團準備將地產分拆上市，爲此在地產業上進行了一系列大的活動：先是推出元朗「朗峰園」出售；接着大規模調整內部資產結構，以香格里拉名義購入郭鶴年旗下十三間酒店七成半股權；再接着向「華地」等購入半山地利根德閣和推出半山蔚皇居，緊鑼密鼓籌備上市。

第三十一章　市值龐大　嘉里招股終踴躍……251

嘉里地產市值龐大，擁有半山區的「七大天王」以及中環和尖沙咀大批甲級寫字樓。嘉里建設招股準備上市，原以爲財大名氣大會很順利，誰知招股並不踴躍。郭氏打破常規將招股價調低，網羅一大批行內精英，獨立第三者大量認購。一番周折後嘉里建設掛牌上市。

第三十二章　虛實頓挫　城中之城展風姿……259

嘉里入股澳洲可口可樂Amatil公司，南華早報公佈年度盈利。郭氏商業艦隊正揚帆進擊，南早突然宣佈結束見聞會社，一時推猜紛呈。不久澳洲可口可樂公司股價受挫，郭氏大虧，又傳嘉里證券欲結束海外業務，虛虛實實。郭鶴年並不

置評，隆重推出「嘉里不夜城」。

第三十三章　風雲驟起　東方爆糖王內幕……267

南華早報於九六年十月中旬發表的一篇文章，被東方報業集團認爲「中傷個人聲名及商譽」，由此揭開兩大報業集團的紛爭。郭鶴年沒把它當一回事，大量拋售中信泰富股份套現。誰知不久報章「揭露」他與緬甸大毒梟羅新漢合作賺錢，大吃一驚的卻不僅僅是郭鶴年本人。

第三十四章　文告辯白　一石激起千層浪……275

郭鶴年成爲新聞傳媒「捕捉」的焦點人物，有記者守候在他的住宅、辦公等地點。不日郭鶴年在各大報刊登通告，堅決否認與毒梟「合搵銀」，並指示律師向東快報業集團等提出誹謗起訴。東方報業也刊登通告與郭鶴年針鋒相對。不久，郭氏撤去星洲上市申請。

第三十五章　言行謙遜　臨九七壯志凌雲……285

作爲一個商界富豪，郭鶴年在事業上無疑是個成功者。事業的成功與他個人的素質、品行密不可分，生活中的郭鶴年是個怎樣的人呢？他有哪些優良品德？「九七」臨近，郭鶴年對香港前途爲何如此充滿信心？很多人都想對這位神秘的商界梟雄有更全面的了解。

第三十六章　家和業大　後繼有人創明天……293

郭鶴年有一個美滿幸福的家庭。郭氏集團企業龐大，郭家到底有多少財富，很難有確切的統計，有人稱他的財富可與李嘉誠一比高低，在各年的富豪榜上，郭鶴年總是名列前茅。郭氏家族培養了不少才華橫溢的後代並已接手家族事業，郭氏家和業大，明天會更好！

附錄：郭鶴年生平大事年表……299

楔子

郭鶴年是個神秘富豪。

父輩從中國大陸來到南洋謀生，他從小受到家庭商業氣氛的熏陶，戰亂輟學後他隨父習商，二十出頭便獨立開創自己的事業，生意做得紅紅火火。父親病故後，他被推舉爲家族公司的總經理。生意步上正軌後，他從商界神秘「失蹤」，不久出現在倫敦商品交易所……

八十年代初期，歌星鄧麗君將結婚一事，在演藝界傳得沸沸揚揚，繼而提高擴展到社會各界。人們推測，鄧麗君找的「夫君」，絕非平庸之輩，男方的家庭也非同一般。後來輿論所關注的問題，被新聞界揭開，傳說中的鄧麗君夫君，原來就是郭鶴年的兒子。自此，人們才清楚，香港原來隱藏着這樣一位神秘的富豪。

郭鶴年是那種低調隱秘的富豪，本來他有許許多多的機會「拋頭露面」，他卻退避三舍。一九八八年他購入香港無綫電視三成股權，成爲最大的股東，他卻没大肆渲染；一九九三年取得《南華早報》控制權，但他還是「別無他言」。一般情況下，記者很難採訪到他。一次記者問他的身份，他簡簡單單地回答說是「賣米的」。

郭鶴年的神秘面紗，後來隨着他不斷地投資，漸漸地被揭開。

一九九六年十一月，香港有報章披露他與緬甸毒梟羅新漢關係密切，一時輿論嘩然。他一再聲明自己與販毒集團無關，並決定通過法律手段予以解決。此事再次使他沾上神秘色彩。

郭鶴年還是個俠義大亨。

祖上最拿手的經商方法是「外交商法」，傳到他的手裏，被發揚光大。他和政府部門的一些要員交往很深，曾經一度和他合作的東古·拉沙里和達因，都先後成爲馬來西亞的財政部長。一九六九年新加坡與馬來西亞要找一位雙方政府都信得過的人擔任兩家合營的航空公司董事部主席，結果選擇了他。馬來西亞組建船務公司，政府全權交給他去組建。

他在商界的朋友就更不用說了。林紹良、曹文錦、邵逸夫、李嘉誠、榮智健等都和他有過合作。在商界他有「及時雨」之稱，「澳港國際」籌資、「中信」收購「大昌行」，他都鼎力注資，玉成他人之後又悄然隱退。

最爲人稱道的，莫過於一九八六年他妙手救「馬化」，在馬華公會控制的「馬化控股」因

經營不善陷於崩潰之際，他全力予以拯救，並出巨資保釋馬華公會的會長陳群川。在「唯利是圖」的商界，他的俠義之舉使人不能不爲之欽佩。

郭鶴年如今已成爲出類拔萃的跨國商王。

郭鶴年六十年代全力發展糖業，辦起了馬來西亞糖廠，而後在貿易大戰中一舉擊敗强勁的對手，成爲「亞洲糖王」。到七十年代初，人們驚奇地發現，國際市場上每年買賣的一千六百萬噸糖中，來自亞洲的這位糖王竟控制了一百五十萬噸。

郭鶴年的食糖生意越做越大，曾從古巴、印度和泰國買糖，轉賣給印尼等地，他在倫敦和紐約的糖市買賣中，技藝超群，一家頗有影響的經濟雜誌稱他「不愧爲亞洲糖王」。

郭鶴年七十年代中期移師香港，同時圍繞太平洋區域建立起他龐大的「香格里拉酒店」王國，一躍而成爲「酒店業巨子」。從一九七一年在新加坡建立他的第一家香格里拉酒店至今，他先後在檳城、斐濟、香港、北京等地建有一批五星級的香格里拉高檔酒店。

郭鶴年八十年代進軍電視業，成爲香港無綫電視最大股東。九十年代他收購了《南華早報》，並以此爲龍頭，再向電視企業發動一場收購大戰。他的商業王國不但橫跨亞洲，甚至擴展到巴黎、澳洲、聖地亞哥、溫哥華、智利等地，目前正向全球拓展。

新加坡政府八十年代向郭鶴年頒獎，當地報章習慣地把他稱爲「新加坡企業家」；馬來西亞一九八五年授予他最高榮譽——金字塔獎，他被當成是馬來西亞的驕傲；而他一九七八年就

定居香港，成爲香港的商人。

郭鶴年的一生充滿了傳奇色彩，他的一生積累了無數的財富。讀完本書，您將揭開這個跨國商王的神秘面紗。

第一章　南洋出生　中西並蓄立根基

郭欽鑑、鄭格如夫婦，對郭鶴年的降臨人世，有過一番很有趣的對話。給他取名「鶴年」，原來也是寄予了厚望。郭鶴年小學畢業後到新山英文學院完成中學課程，中學畢業後卻又進寬柔中學苦讀中文十八個月。

一九二三年十月六日，馬來西亞。

儘管已是十月金秋，位於南太平洋的馬島由於緯度低，天氣依然顯得很濕熱，熱帶雨林氣候那種高溫多雨的特徵在這裏得到典型的體現，當地的居民對此早已習以爲常。

位於馬來半島最南端，與新加坡只隔着一道淺淺的柔佛海峽的馬來西亞柔佛州，被稱作爲「天府之州」。這個州的首府新山，離新加坡市只有二十六公里，南面的柔佛長堤築起來後，從陸上就可以通往新加坡。柔佛州所處的地理位置，使它成爲了馬來西亞南方的門户。

作爲「天府之州」的柔佛州，熱帶的物産極爲豐富，加上這裏交通四通八達，因此被當成了生存繁衍的風水寶地。清朝末年，許多生活艱辛的破産農民紛紛離開故鄉，來到南洋謀生，其中有不少華僑，就落腳於柔佛新山一帶，開始了他們艱難的異國創業歷程。

來自中國福建省福州市蓋山郭宅村的郭氏兄弟，已經在這塊土地上生活了很長一段時間了。郭欽鑑的三哥郭欽端在本世紀初就背井離鄉來到這裏，一九〇九年十六歲的郭欽鑑也來到柔佛州新山，一眨眼就到了二十年代的初期。

郭氏兄弟在新山靠辛勤勞作，經商有術，如今已建立起了自己的家業，郭氏六兄弟有五個在新山，他們在當地華人中已經成爲小有名望的人物。

就在一九二三年十月六日這一天，郭欽鑑的第三個孩子呱呱墜地了，郭家沉浸在一片喜慶的氣氛之中。

這已經是郭家的第三個「小子」了。「多子多福」，郭欽鑑雖然讀書不多，但傳統觀念在他的腦海中卻烙印很深。一九二一年五月十八日他的大兒子郭鶴舉出生，當時正值郭欽鑑的妻子鄭格如來南洋與他完婚後的第二年。喜得貴子，高興勁就別提了！一年之後，他的二兒子鶴齡又來到人間。家族事業蒸蒸日上，人丁興旺，一派繁榮昌盛的景象。如今第三個兒子的降臨，更可謂春風得意。

郭欽鑑愛子之情溢於言表。據傳說，他當年撫摸着三兒的結實小腳，大加讚賞了一番：「這孩子，腳頭甚好！」

孩子的母親鄭格如說：「他的相貌十分平庸哩！」接着鄭格如還把三個兒子作了比較，說老三：「及不上老大鶴舉的氣宇軒昂，也不像老二鶴齡那樣眉清目秀，憑什麼說他腳頭好？」

從這番談吐不凡的比較中，就可以推斷出鄭格如絕不是那種平庸的家庭主婦。她是一個新時代女性，受過新式教育，畢業於福州協和大學。從小她便養成了堅强的個性，開始一直穿男孩子的衣服，和男孩一起玩，頗有「大丈夫」氣概，直到十歲以後才恢復女裝。

鄭格如出生於一個富裕的家庭，使她能夠接受到比較好的學校教育。在她求學的時代，能完成大學教育的女性，實在少得可憐，而當時「門當户對」觀念十分盛行的時代，她卻能打破傳統觀念，於一九二〇年從福州到南洋與没有受過多少正規教育的郭欽鑑結婚，足見她的超凡脫俗之處。

郭欽鑑抱着出生不久的孩子，越看越喜愛。他說：「今年是新柔長堤興建，是吉兆。今年出生，非富即貴。」

郭欽鑑的這番話，或許是開玩笑隨便說說的，但細想起來，便不是毫無道理。經濟發展正處在起飛階段，說明這孩子生而逢時，將來會有大展宏圖的機會。

當時新加坡還沒有和馬來西亞分開，爲了便於新加坡與柔佛州之間的交往，政府決定興建一條長堤，連接馬來半島和新加坡。過去兩地之間相隔一條淺淺的柔佛海峽，人們只有通過船隻才能來往，給兩地之間的交往帶來很多不便。興建長堤，對新山和新加坡市的人來說，都是一件大吉大利的大好事。

就在這一年，幾經籌備的新（加坡）柔（佛）長堤開始興建了，郭欽鑑的三兒子正好在這一年出生，不是個好兆頭嗎？這第一條長堤於次年建成，舉行通車儀式時，郭欽鑑的三哥郭欽端因爲是柔佛華僑公所的副總理，還應邀前往參加通車典禮。有趣的是，六十年之後，當新馬政府計劃在新山興建第二道大堤時，郭氏家族竟然能夠擔當興建長堤的部分工作。這個孩子的出生似乎與長堤結下了不解之緣，郭欽鑑所說的這年出生「非富即貴」似乎也得到應驗，這是後話。

鄭格如當時說孩子相貌十分平庸，郭欽鑑又是怎麼看的呢？

郭欽鑑說：「說到相貌平庸，正是經商的秘訣，太鋒芒畢露容易得罪顧客。你看，這孩子

多乖，抱了這麼久也不哭，可見他頭腦冷靜……」

做父母的，怎麼看都覺得自己的孩子可愛，郭欽鑑大概也是出於這種心理吧！這種人之常情倒也不覺得奇怪，倒是郭欽鑑「三句不離本行」，事事皆以一個商家的標準來評判，令人覺得與衆不同。相貌平常有利做生意，抱着不哭又是「頭腦冷靜」。知子莫如父，是否做父親的在孩子剛出生不久，就看出他是塊經商的好材料呢？

想當年，自己還是個十五六歲的少年，離開家鄉到南洋來謀生，一眨眼功夫，自己已是三個孩子的父親了，郭欽鑑不由得生出許多感慨。往事一幕幕又浮現在眼前……

一九〇九年夏天的一個黃昏，在福州碼頭停泊着一艘即將起錨的客船。船頭的甲板上，站着一個十五六歲的少年，他就是郭欽鑑。郭欽鑑此刻心情怎麼也無法平靜，因爲他馬上將離開故土前往南洋。離鄉背井，前路茫茫，一個小小少年能心情平靜嗎？

「嗚——」客船拉響了汽笛，一會兒便啓航了。郭欽鑑使勁地向站在岸上的大哥欽鋝揮手，大哥的身影越來越模糊，終於連同海岸一同消失。

天色漸漸暗了下來，郭欽鑑回到擁擠的船艙裏。船艙裏喧嘩聲不斷，到處是前往南洋謀生的人。當時正值中國最黑暗的時期，也是清朝統治的最後兩年，內憂外困，民不聊生，沿海地區的人到南洋謀生已成潮流。

郭欽鑑在家排行第六，除了大哥欽鋝在家鄉開了一間名叫「萬安堂」的中藥鋪留在福建

外，其他五個哥哥都比他早幾年來到南洋，在馬來西亞柔佛州新山立住了腳根。

經過許多天漫長的航行，輪船終於抵達了新加坡。郭欽鑑搭上客輪越過柔佛海峽，來到馬來西亞的新山，三哥欽端早已在碼頭上等候，兄弟倆見面在異國他鄉，顯得格外親切。

當時的馬來半島已全部淪為英國殖民地，郭欽鑑到達新山時，新山正在開發中，許多華僑在指定的土地內種植胡椒和甘蔗。郭氏兄弟没有人從事開港的工作，當年郭欽鑑的四哥欽仁開了一家名叫「東升」的公司，主要做白米生意，同時經營大豆和糖業，郭欽鑑便到了四哥的店裏幫忙，當了一名小店員。

郭欽鑑天性聰明，又虛心好學，同顧客關係又好，很快便顯出了做生意的天賦。在做店員期間，他還幫忙開過咖啡店，經營得也不錯。在長達十多年的經商活動中，郭欽鑑積累了豐富的經驗，為日後的發展打下了深厚的基礎。

進入二十年代，郭欽鑑成了家，不久成為人父。當時他經營的米店已很有起色，夫妻倆在異鄉胼手胝足，經過一番努力和奮鬥，家底漸漸殷實起來。

在異國他鄉謀生，能夠創下一份不薄的家業，確實很不容易，怪不得郭欽鑑會「三句不離本行」。回想創業的艱難，再看看襁褓中的兒子，郭欽鑑不由得流露出成功的喜悦，一旁的鄭格如打斷了他的思緒：

「給孩子取個名字吧！」

叫什麽名字好呢？郭欽鑑在中國大陸接受的教育，保持着古老民族的傳統，給孩子取名字這件事也一樣，他嚴格地按照輩份來取名。他們這一輩屬於「欽」字輩，所以他的幾個哥哥分別叫「欽端」、「欽仁」、「欽暖」等，而他的下一輩則屬於「鶴」字輩，他的幾個侄兒分別叫做「鶴青」、「鶴堯」、「鶴新」、「鶴瑞」等。郭欽鑑給自己的長子取名爲「鶴舉」，給自己的次子取名爲「鶴齡」，也是這個道理。

郭鶴年是含着金鑰匙長大的。

二十年代後期，郭鶴年的伯父郭欽仁因爲身體不佳，便把生意交給了弟弟郭欽鑑經營。欽仁看着欽鑒從個小店員，漸漸成長爲能獨擋一面的經營能手，對將「大權」移交給弟弟，他非常放心。爲使欽鑒身邊多一個幫手，或許也是爲了培養家族生意的接班人，郭鶴年二伯父郭欽暖的兒子郭鶴青，被指派到店裏協助欽鑒打點生意。

東升公司交給郭欽鑑經營，夫妻倆因此有了大展拳腳的機會。公司的業務雖然還是主要做大米生意，兼營糖和大豆，但短短幾年間，業務飛速發展，二十年代末郭欽鑑已成爲當地名氣不小的百萬富翁了。當時的「百萬」，與今天價值不同，可以說是一個令人驚嘆的數目。正因爲如此，郭欽鑑爲郭氏家族掘出了第一桶金，使郭家漸漸躋身於當地名流之列。

郭鶴年正是在這樣一個家庭環境中成長的，家庭生活條件優裕，使他從小受到了較好的家庭教育和學校教育，爲他日後創業打下了堅實的基礎。

郭欽鑑夫婦熱心公益事業，這對郭鶴年甚有影響。尤其是在爲人處世上，父母善於結交朋友，使經營的生意能夠左右逢源，這一點從郭鶴年後來的商業活動中，明顯地可以看到他受父母的影響巨大。

郭欽鑑能在商場上左右逢源，與他善於結交朋友有很大關係。他的朋友很廣，政府的一些顯要和他關係都很密切，如當時馬來西亞政壇上舉足輕重的人物拿督翁（曾任柔佛州的州務大臣），以及政壇另一顯要蘇丹依布拉欣等人，都和他保持着深厚的友誼，對他的事業有過很大的幫助。郭鶴年和拿督翁的兒子即馬來西亞第三任首相敦胡先翁後來也成爲好友，一脈相承。

郭鶴年小學畢業後，和他的兩個哥哥一樣，進入新山英文書院學習。這所學校，在馬來西亞當時極負盛名，它爲馬來西亞培養出不少英才，其中包括馬來西亞第二任首相敦拉薩。

當時馬來西亞還是英國的殖民地，新山英文書院全用英語進行教學。在英文書院，郭鶴年接觸到很多莎士比亞的作品，莎翁的原著無疑爲郭鶴年打下了很堅實的英文功底。日後郭鶴年能夠說一口流利的英語，爲他生意上的溝通起了很大的作用。

在新山英文學院一讀就是好幾年，到一九三九年，郭鶴年在這所名校完成了他的中學課程，練就了一口非常流利的英語，以優異的成績拿到了中學畢業證書。

按常規，中學畢業後自然是兩條路選擇：一是繼續升大學，另一條路則是走上社會謀職。郭家有錢有名望，子女自然是要往大學繼續深造。然而，出人意料的是，郭鶴年既沒有接着便

上大學，也沒有到社會上求職，而是於一九四〇年進入寬柔中學，專門學習中文。

爲什麼從新山英文學院畢業後，郭鶴年還要到寬柔中學學習中文呢？

郭鶴年的父母都是從中國來大馬謀生的，儘管他們身在異國他鄉，並且建立了自己的家業和地位，但他們對祖國仍懷有深厚的眷戀之情。在他們看來，華人的孩子怎能不懂華文呢？平時在家，郭欽鑑和鄭格如都講華語，但孩子畢竟沒有受過系統的華文教育，對祖國的語言文化要有更深的了解，必須到學校去接受正規教育。

郭鶴年選擇寬柔中學學習中文，是因爲這所學校和郭家有着特殊的關係。這所學校自創辦以來，一直得到郭家的資助。

寬柔中學創辦於一九二三年，也即郭鶴年出生的那一年，當時由在新山的廣東、福建、潮州、客家及瓊州五幫華僑創辦。學校創辦不久，郭鶴年的父親就擔任該校財政部董事。

爲支持寬柔中學辦學，郭欽鑑不但捐助不少，而且還曾爲此歷險叢林。那是一九二六年，寬柔中學要進一步發展，急需一大筆現款，新山本地的一些富家都捐了款，郭欽鑑當然捐得更多。然而這些錢仍不夠用，郭欽鑑和另外一些校董商量之後，啓程到新山旁邊的笨珍籌款。

當時新山至笨珍的路正在修建，有消息說已經修通了。郭欽鑑和一班校董便乘三輛汽車上路，誰知來一個叫「廿二碑磚窰」的地方，卻發現路尚有一段沒開通。他們不願半途而廢便走進山林向前摸索前進，結果越走越不對勁，他們迷路了！天黑之後，他們東摸西闖，車燈下好

不容易才看見一間房屋，找到一户人家方才脱險。

郭鶴年的伯父和父親都擔任過寬柔中學的校董，他父親去世那年，還被選爲該校的董事長，足見郭家與寬柔中學的關係之密切。

在寬柔中學，郭鶴年接受到比較系統的華文教育。這裏與英文學院相反，教學上用漢語，所講授的內容也是有關中國文學和中國歷史方面的內容。

寬柔中學是華僑所創辦的，到該校就讀的也絕大多數是華僑子弟。因爲和中國大陸有着割不斷的親緣關係，所以對大陸的消息也異常關心，郭鶴年進校不久，就聽到很多同學在談論大陸的局勢。日本人侵略中國，這一情況他早已從父母的談話中略知一二，沒想在學校的學生中還有這麼多人關心父母之邦。

東南亞華僑爲中國的抗日戰爭曾經出過大力。「七·七蘆溝橋事變」後，著名僑領陳嘉庚發起成立了南僑總會，積極開展籌賑活動，各地華僑紛紛呼應。「蘆溝橋事變」一個月後，新山區華僑籌賑祖國難民委員會成立，郭欽鑑成爲籌賑會的委員，他的夫人鄭格如成爲選出的第一屆婦女部的主任。

父母這些義舉，對郭鶴年影響很大。郭鶴年進入寬柔中學前一年的秋天，郭家還招待了一批遠道而來的客人，這就是來南洋進行籌賑義演的武漢合唱團的全體團員。從父親和學校同學的身上，郭鶴年看到了華僑的愛國之心。

郭鶴年在寬柔中學學習了十八個月，雖然只有短短的一年多時間，但由於他勤奮好學，使他打下了較爲深厚的華文功底。加上他在新山英文學院所受的西方文化教育，可以說郭鶴年是名符其實的「中西並蓄」。既能講一口流利的英語，又懂華文，爲他跨國做生意立下了牢固的根基。一九九三年接受《大公報》記者採訪時，他就說：「我十六歲的時候讀了十八個月的中文，中文有限，但與國內溝通方面還可派上用場。」

一九四一年，郭鶴年走過新柔長堤，穿過淺淺的柔佛海峽來到新加坡萊佛士學院深造。戰爭陰雲已籠罩南洋上空，郭鶴年能安穩求學嗎？

第二章　輟學習商　獅城創業當老板

在萊佛士學院沒學多久，郭鶴年的深造夢被日本帝國主義的炮聲震破。不得不輟學的他開始習商，戰後協助父親經營東升公司，從實踐中他學到了不少經驗。幾年後，二十四歲未滿的他獨力創辦了「力克務公司」，生意越做越紅火。人們驚奇地發現，他是個經商奇才！

萊佛士學院是新加坡的一所名校，後來的新加坡總理李光耀就是畢業於該校的。郭鶴年進入萊佛士學院後，學習十分刻苦，學業上收獲很大。

在萊佛士學院，郭鶴年另一個大收獲，便是有緣結識了校友倪郁章和胡木金。這兩位校友，後來都成爲了他生意上的得力助手。

倪郁章幼年在吉隆坡接受啓蒙教育，後來隨家輾轉於馬來西亞的多個城市讀書。一九三九年倪在馬六甲高級中學通過劍橋考試，接着進入新加坡萊佛士學院深造，入校時間比郭鶴年要早兩年。倪郁章才華橫溢，給郭鶴年留下極深的印象。當時兩人有來往，但並没想到日後還會有長期合作的機會。

胡木金在萊佛士學院唸的是化學專業，畢業後他也一直從事教育工作，直到快退休時才被郭鶴年請到郭氏集團工作。在萊佛士學院就讀期間，雖和郭鶴年認識，但兩人的交往並不深。郭鶴年慧眼識才，後來胡木金以非凡的商業才能，成爲他的又一得力助手。

一九四一年十二月七日，日本突然襲擊了美國太平洋艦隊基地珍珠港，導致了太平洋戰爭爆發。

日本侵略者發動太平洋戰爭是經過精心策劃的，也就在這天的凌晨，載着三個師兵力的日本軍艦，悄悄地駛向馬來半島東海岸，兩個師在泰國的宋卡和北大年强行登陸，直插泰馬邊境，另外一個師在吉蘭丹的哥打巴魯與一個旅的印度兵進行了一番激戰後登陸。

同一天凌晨，天還沒亮，一陣陣震耳欲聾的爆炸聲把萊佛士學院的師生們從夢中驚醒，郭鶴年和他的同學一打聽，才知道是日本空軍空襲了新加坡。在一片混亂之中，日本侵略者拉開了侵略馬來西亞的戰爭序幕。

日軍第五師團和近衛師團在宋卡、北大年登陸後，分別向玻璃市和吉打逼近，而其第十八師團則沿東海岸直奔柔佛。大馬形勢十分危急，而英國軍隊驚慌失措，很快節節敗退。

十二月十日，英國兩艘主力艦「太子號」和「擊退號」被日本飛機炸沉，從而失去了東南亞的制空權和制海權，日軍更是肆無忌憚進軍。

戰火已經燒遍了新馬，萊佛士學院已無法進行正常的教學，郭鶴年和他的同學只有中途輟學，一些膽小的同學甚至躲進了深山老林。

戰爭並沒有就此結束，日本帝國主義的鐵蹄還在繼續踐踏東南亞各國領土。一九四二年新年伊始，日軍發動了更瘋狂的進攻，一月十一日侵略者攻陷吉隆坡，四天後再攻佔馬六甲。接着，日軍向柔佛挺進，先取金馬士，再攻佔麻坡、永平等地，很快便攻破柔佛前綫亞依淡，最後攻佔新山，佔領了整個馬來半島。

郭鶴年回到新山，看到這座自己熟悉的城市已經被炮火蹂躪得面目全非，不由得產生了一種陌生感。大片房屋變成了廢墟，沒被炸死的人們閉户不出。新山街頭不時有全副武裝的日本兵巡邏，一切都充滿了恐怖感。

回到家中，半天没見到父親的影子，郭鶴年大聲問道：「父親哪去了？」戰亂之中，他很擔心父親的安全。

家裏人小聲告訴他：「避風去了。」

原來，柔佛華僑公所在抗戰期間最爲活躍，不僅大力籌賑，而且在日軍逼近新山時，倡導同胞同仇敵愾。新山陷落後，華僑公所許多領袖慘遭殺害。曾經擔任公所副總理的郭欽端、曾參與籌賑的新山區華僑籌賑會委員郭欽鑑都上了日本人的黑名單，成爲他們報復的對象。

郭欽鑑不敢呆在家中，東躲西藏。

一天，一隊日本憲兵氣勢洶洶地來到郭家，他們找不到郭欽鑑，就把一直幫他打點生意的侄兒郭鶴青帶走了。身染重病的郭欽端見弟弟流亡、侄兒被抓，又驚又氣，很快就去世了，郭家的東升公司也被迫停業。

呆在家裏過了一段時間，郭鶴年想老這麼呆着也不是個辦法，便想出去找份活幹幹。新山的一些華人和當地人開的店關門的關門，搬走的搬走，幾乎難找一兩家。只有那些日本人開的商店，還一如既往有增無減。找活幹，如果不到日本人開的商店去，幾乎是不可能。

早在日本發動侵略戰爭之前，人們就發現新山的日本人開的商店逐漸多了起來。其實不僅在新山，整個南洋都是這樣。當時日本正竭力在東南亞擴張，其中就包括經濟勢力的擴張，因此，除了大規模的生產投資和進出口貿易外，日本當局還鼓勵其僑民在各地定居，廣泛設立商

店，以便形成一個龐大的商業系統，最終取代華人中介商的位置。所以南洋的日本人開的商店，如雨後春筍般冒出來。

郭鶴年來到日本三菱公司新山分行米糧部求職。或許因爲父母是經營米、糖的，他從小耳濡目染對該行已有不少認識，該部負責人對他略加口試便錄用了他。

時值一九四二年，日本侵略者在「珍珠港事件」之後，局勢已經越來越不利，世界反法西斯戰爭開始出現轉折。侵略者疲於戰場招架，對後方一些反日抗日「小人物」無暇顧及。所幸的是，郭欽鑑只是在新山籌賑會第一屆委員會中擔任了委員，以後幾屆便再也找不到他的名字，所以日本人後來也沒有「揪」住他不放。風頭過後他悄悄地回到家，躲在家中不敢輕易露面。

郭鶴青也大難不死，在被日本人扣押九個月之後被放了回來。

在三菱公司新山分行米糧部，郭鶴年天天和大米、白麵打交道，對大米的優劣、白麵的等級以及他們米糧部的價格了解得一清二楚。而後，他開始與一些經營米麵的商家客户打交道，對各地的米價麵價有所了解，業務越來越熟，令該部的負責人刮目相看。

時光流逝，東南亞各地的抗日鬥爭在如火如荼地開展着。轉眼到了一九四五年，郭鶴年在大米麵粉堆中，不知不覺地就幹了三年。這三年中，他對米糧經營已經摸索了不少經驗。

一九四五年九月，東南亞盟軍總司令蒙巴頓將軍率二十五萬大軍在新加坡登陸，英軍重新佔領了馬來西亞。

郭氏家族重操舊業，郭欽鑑又經營起米糧和糧業。郭鶴年於是離開日本人的三菱公司，回家協助其父經營東升公司。

戰後幾年，是郭家事業發展的一個重要階段，郭氏父子把握機會，使家族事業飛速發展。由於日軍佔領期間，接管了全部錫礦、橡膠園和港口，採取「殺鷄取卵」的方法，割膠不培植，採礦不整理，使大馬國內市場混亂、物價飛漲，像大米、食鹽竟比戰前暴漲上千倍。戰後當局實施物品管制，郭家正是抓住這個難得機會求發展的。

郭欽鑑的莫逆之交拿督翁，戰後擔任了米糧統治官，負責當地白米和糧食的分配，他將採購白米和糧食的工作，交由郭欽鑑去辦理。郭欽鑑得到這個機會，在短時間內便一舉控制了柔佛州內的米糧和麵粉生意。不僅如此，郭家還得到政府屬下的好幾個部門，包括中央醫院和軍部的糧食供應權。

郭欽鑑的另一好友蘇丹依布拉欣，曾經送過一輛汽車給郭氏，戰後他也身居要職，同樣給郭家很大的幫助。他發出執照和准許證，讓郭欽鑑從事一些特許生意，使郭家從中也賺了不少錢。

曾在父親身邊幫忙的郭鶴年，親眼目睹了父親「交際經商法」獲得的巨大成功，從中受到很大的啓發。協助父親經營東升公司的兩年中，他從父親身上學到了很多獨特的經營方法，並在商業活動中初顯才華。

一九四七年，郭鶴年還未滿二十四周歲，但他已經在商場滾爬了五六年，積累了相當豐富的經驗。充滿自信的他越過長堤來到新加坡，用自己幾年來積攢的一些錢，創辦了他平生的第一家公司——力克務公司。

幾乎是連想都没有多想，他便選定了經營雜貨、賣米賣麵這個老行當。商界有句行話叫「不熟不做」，郭鶴年家的東升公司一直經營米糧、糖業，他自己在日本三菱公司當職員時幹的也是這個買賣，要說熟悉那是再熟不過了，所以他決定自己獨立創業時，還是從這個熟悉的行當幹起。

新加坡的米糧批發店，都集中在戲館街這個地段。郭鶴年幾經考察，看中了戲館街十三號與十五號之間的一座三層高的店鋪。他找到店鋪的主人，二話没說就把它租了下來。

力克務公司的老闆郭鶴年，不知哪來的本事，年紀輕輕的生意卻做得很紅火，引來四周米糧批發店的同行個個羨慕的眼光。

這還算不了什麽，令人佩服的還在後頭呢！郭鶴年生意越做越好，生意範圍便逐漸擴大。不久，他的力克務公司不但經營米糧批發，而且還擴展到船務經紀以及膠粘劑等行業上。力克務公司的名氣越來越大，生意越做越紅火。

商家們紛紛打聽這位年輕老闆的底細，他們對郭鶴年的經商才能都非常佩服。知道他是新山郭欽鑑公子的人，都說「虎父無犬子」。

第三章　老父辭世　兄弟公司擔重任

由於勞累過度，郭鶴年的父親終於一病不起。臨終之前，他希望子女們能精誠團結，把家族事業發揚光大。但郭欽鑑死後不久，郭家卻分起了家產。鄭格如倡儀成立了郭氏兄弟公司。誰來擔兄弟公司的重任？郭氏家族的生意能否發揚光大呢？

正當郭鶴年在獅城把「力克務公司」辦得紅紅火火的時候，他接到家裏捎來的口信，說父親病重，要他速回新山家中。

郭欽鑑已病倒在床上，床邊站滿了他的家人，不時還有一些朋友來探望。

二戰結束後，郭欽鑑的事業依靠「天時地利人和」，可以說是蒸蒸日上。生意好當然人就更忙，長期的過度勞累，終於把他的身體給拖跨了。一九四八年，五十五歲的郭欽鑑得了一場重病，健康狀況迅速惡化，終於一病不起。

十二月二十六日，郭欽鑑已處於彌留之際，他的腦海中閃過一幕幕往事。自己十六歲闖蕩南洋，赤手空拳開闢了一片天地，贏得了人們的尊敬，對社會也作出過應有貢獻。從這一點說，自己的一生問心無愧。拿督翁和蘇丹依布拉欣這幾位政界摯友都來看望過自己，對曾經幫助過自己的這些朋友，郭欽鑑從心底裏表示感謝。

回首往事，令欽鑒不無遺憾的是家庭問題。他和髮妻的關係曾一度鬧得很僵，而次子鶴齡因爲政治原因，至今還不能出現在自己的面前，彌留之際，他多麼想見見自己的鶴齡啊！

躺在床上的郭欽鑑以微弱的聲音，將「鶴舉」、「鶴年」的名字叫了一遍，他的兩個兒子在他的病床前與他挨得更近了。只見老人用他那瘦弱的手，吃力地抓起鶴舉的手，又吃力地再把鶴年的手抓起來，然後把鶴舉、鶴年兄弟倆的手抓在一起。

郭欽鑑用希冀的眼光看着周圍的鶴字輩，他的一舉一動，無非是希望鶴字輩今後能精誠團

結，把郭氏家族的事業發揚光大。

鶴舉、鶴年兄弟倆含着淚點了點頭。站在床邊的其他的家人、朋友，傷楚之情也都溢於言表，有的泣不成聲。

郭欽鑑終於去世了。

儘管郭欽鑑不是當地土生土長的人，但他爲當地的建設耗盡了大半生的精力，作出了較大的貢獻，他曾獲柔佛蘇丹封的拿督銜。郭欽鑑死後，當地政府爲了紀念他對新山所作出的貢獻，特地將一條橫街命名爲「郭欽鑑路」。

郭欽鑑去世後，他的髮妻鄭格如接管了郭氏家族的全部生意。

彌留之際的郭欽鑑，曾希望他的後人能精誠團結，然而他辭世不久，郭家便醞釀起了分家。原來欽鑒曾娶過一房小妾，小妾尚有子女。前面所說的郭欽鑑一度曾與髮妻鬧得很僵，也就是因爲他納妾這件事。

郭欽鑑納妾一事，大約是在三子郭鶴年出生好幾年以後。當時郭家事業蒸蒸日上，幾個兒子又聰明能幹，本來家庭事事如意，和和睦睦。可是郭欽鑑生活的那個時代，有錢的人都有一個陋習，就是喜歡娶妾。三妻四妾在當時是很平常的事，郭欽鑑畢竟是那個時代的人，他也不能脱俗去陋。於是他紅鸞星動，也納了一房小妾。

若是換上別的人，或許會將就着算了，偏偏郭欽鑑的髮妻鄭格如又是個新女性，受過高等

教育，接受過新思想，對丈夫納妾舉動，她是絕對不能接受的。

爲了表示抗議，鄭格如帶着三個孩子搬到了新山教堂街一棟雙層的樓房居住，夫妻倆爲此有一段時期鬧得很僵。郭欽鑑因此平添了不少煩惱，家庭問題晚年一直困擾着他。

鄭格如是個非常開明的女性，全盤接管郭家的生意後，對分家一事她並沒反對。「樹大分杈，男大分家」，自古而然，何況這還不僅僅涉及郭鶴舉、郭鶴年兄弟倆，郭欽鑑的小妾也有三個子女呢！

鄭格如把大家召集到一起，鄭重其事地把家分了。儘管鄭格如很反對郭欽鑑納妾，但她並沒有歧視郭的小妾以及妾生的三個孩子。

「你們的父親所留下的全部財產，除去全部稅款後，都在這裏了。現在，我把它分成七份，咱們每人一份。」

七份財產，鄭格如和鶴舉、鶴年佔三分，其餘四份留給了郭欽鑑的小妾和她的三個子女。鄭格如此舉，爲當時許多知情人所稱道。

鄭格如不但是個開通的女性，而且還是個非常有頭腦、具有強烈進取精神的女性。分家之後，她首先考慮的是郭家的生意今後怎麼辦？難道就這樣隨着分家而衰落嗎？

辛辛苦苦積下這份家業確實不容易，如今分家後，如果孩子們就這樣坐吃山空，用不了多久就會回到「一無所有」的境地。鄭格如想，要使郭家的事業長盛不衰，唯一的辦法便是子孫

們不斷進取，將郭欽鑑的事業發揚光大。

經過一番深思熟慮之後，鄭格如決定讓孩子們成立一個公司。這個公司一方面可以把家族生意繼續下去，另一方面可以更好地將鶴字輩團結在一起，使他們不致因分家等原因而親情日漸疏遠。

一九四九年初，鄭格如將郭鶴舉、郭鶴年以及他們的一些堂兄弟召集到一起，把自己的想法跟大家說了。大家一聽，都拍手叫好！鄭格如的這個提議，正合大家的心意，郭鶴年的堂兄弟都表示全力支持。

郭鶴年對做生意一貫很感興趣，他希望能將家族生意做得更大，多元發展，齊驅並進，當年他離開東升公司而創辦力克務，就是基於這一考慮的。母親的提議，他舉雙手贊成。

到場的堂兄弟中，有郭鶴年二伯父郭欽暖的兒子鶴青，三伯郭欽端的兒子鶴堯，四伯父郭欽仁的長子鶴環，以及五伯父郭欽賓的兒子鶴新和鶴瑞，可以說家家都有代表。

一直在生意場上拼搏的郭鶴青說：「咱們兄弟多，人多力量大，這個生意比別人孤身奮戰就好做多了。」

郭鶴年也說：「大家齊心，只要每人把自己的財產拿了一部分來，公司的資金就很可觀了。」

其他堂兄弟們紛紛表示，隨時可以將自己的股金拿出來。鄭格如看到鶴字輩們熱情這麼

高，心裏也很高興。她鼓勵說：「既然大家都贊成，辦公司的事就這麼定了，希望你們比父輩的生意做得更好！」

有人提出：「公司叫什麼名稱更好？」

大家七嘴八舌，提了很多名稱，可是沒有一個十分滿意的。

鄭格如說：「既然是你們兄弟合夥，何不就叫兄弟公司之類的名稱呢？比如說叫『郭氏兄弟有限公司』，這個名稱雖然不花俏，但卻很樸實。做生意又不是作文章，還是樸實點好。」

大家都肯定了鄭格如的名稱，這件事很快便通過了。接下來一個關鍵的問題，是推舉誰來擔任公司的經理。這個問題至關重要，關係到公司今後的成敗。

郭氏家族的鶴字輩中不乏能人，商界政界的人都有，且他們在當時便已嶄露頭角。郭鶴年的大哥鶴舉，在日本人攻入南洋之初，曾接替父親暫時掌管郭家生意，在生意上頗有一套，可當時他已從商界漸漸轉入到政界。

郭欽端的兒子鶴堯，三歲隨父來到南洋，曾在新加坡富商李光前（陳嘉庚女婿）的南益公司工作了很多年，也有豐富的經驗。

在郭欽鑑身邊一直協助東升公司經營的郭鶴青，也是很好的總經理人選。除了上述幾位，郭鶴年、郭鶴瑞都可擔「掌舵人」。

郭鶴舉讓大家提名。鶴堯首先提議：「就讓鶴年擔任總經理吧！」

郭鶴堯擺出了他的理由：「我們這些兄弟都很不錯，但比較之下，我認爲鶴年最適合做這個掌舵人。鶴年在三菱公司幹了多年，又協助叔叔在東升公司做了多年生意，這些都不是最關鍵的。我和鶴青也在生意場上幹了多年，經驗也不缺。最關鍵的是鶴年獨立開辦過公司，他的力克務公司搞得有聲有色，足見其經營才華。所以，我提議讓鶴年來擔總經理。」

鶴堯的這番話，說得大家心服口服。大家都表示贊同，向郭鶴年投以信任的目光。

既然兄弟們對自己如此信任，恭敬不如從命，這樣年僅二十五歲的郭鶴年，便擔當起了郭氏兄弟有限公司總經理的重任。五十年後，郭鶴堯說：「我在五十年前就看出來他會有大作爲。」後來郭鶴年果然不孚衆望，把郭家事業發揚光大，成爲「亞洲糖王」和世界酒店業巨子，這是後話。

一九四九年四月一日，郭家兄弟、鄭格如等都把自己的一部分財産拿了出來，堂兄弟入股踴躍，這一天郭氏兄弟有限公司正式成立，郭鶴年走馬上任。

郭氏兄弟公司到底有多少發家資本?據頗具權威的英文財經雜誌《財富》早年的報道，郭鶴年當年是以三萬三千三百三十三美元起家的，這些錢折合成馬幣，約爲十萬馬元，這在當時並不算太多。有趣的是廣東話中「三」與「生」諧音，有人則說，「生」這麽多，意味着郭氏以後的生意會生機勃勃。

從郭氏兄弟公司當年的規模來看，其規模也不大，實際上只是擁有兩層樓的雜貨店。但年

輕有爲的經理郭鶴年，經過經營多年以後，換成了一座六層樓的大廈。郭鶴年平生所開的第一家公司——力克務公司，後來也易名爲郭氏兄弟（新加坡）有限公司，成爲郭氏在新加坡的大本營，與馬來西亞的總部遙相呼應，成爲郭氏向國際化邁出的第一步。

第四章　隱居英倫　潛心考察終有獲

五十年代初期郭鶴年結婚成家，事隔不久他卻從馬來西亞神秘「失蹤」。後來他出現在倫敦商品交易所以及當地的一些大型企業中，對英國的一些先進經營管理方法進行學習考察。身在英倫的郭鶴年異常關注家鄉的局勢，獲悉大馬不久將獨立，於是他策劃起了下一步行動。

五十年代初，郭鶴年已近而立之年，在事業蓬勃發展的同時，個人問題也擺在了面前。鄭格如希望三兒子早日完婚。老大鶴舉在日軍投降不久，便結婚成家，很快鄭格如便抱上了孫子孫女。老二鶴齡因爲政治原因，音訊不通，更不要談結婚之事。現在老三鶴年也老大不小了，「男大當婚，女大當嫁」，也該成個家了。

其實鶴年已有了意中人，得知老母有此心事之後，一向以孝順出名的他便與女方商量，並將未來的兒媳帶到了婆婆面前。不久，郭鶴年與Joyce Margerete 完婚，從此他有了一個美滿的小家庭。

郭氏兄弟公司業務發展很快，郭鶴年在大馬商界嶄露頭角，已經小有名氣。出人意料的是幾年後郭鶴年卻從馬商界「神秘」失蹤，郭氏兄弟公司交由他的家人打理。

郭鶴年到哪去了呢?他遠涉重洋，來到英倫。在事業蒸蒸日上時拋下郭氏兄弟公司不顧，很多人大惑不解。

談到郭鶴年遠涉英倫的原因，有人認爲此事與他哥哥鶴齡之死有關。

郭鶴齡自小聰明過人，被人稱作「天才少年」。太平洋戰爭爆發後，許多熱血青年都拿起了槍，郭鶴齡也加入了抗日隊伍，走上了與他的兄弟完全不同的一條道路。

馬來西亞的抗日隊伍主要由共產黨領導，鶴齡加入了共產黨，並且成爲共產黨中的一個重要人物。一九四五年日本投降，而後馬來西亞人民抗日軍走出叢林，解除日軍武裝，並且建立

了新的政權機構——人民委員會。這時馬來西亞共產黨已成爲國內最强大的政治力量，擁有上萬名黨員和領導着一支一萬五千人的革命武裝。

可是好景不長，不久英國軍隊又捲土重來了。英軍一九四五年十二月解除了六千八百名人民抗日軍的武裝，進而解散各地的人民委員會。從一九四八年開始，當局加緊迫害共產黨，這年七月大批馬來西亞共產黨人遭到逮捕和殺害，稍後馬來西亞共產黨被正式宣佈爲「非法組織」。

馬來共産黨並沒有被嚇倒，他們又拿起槍走入叢林，與殖民當局展開了武裝鬥爭。爲了對付游擊隊，殖民當局從英國及其同盟國招集軍隊，派往鎮壓的正規軍達四萬名，另外，還有大約六萬名警察和二十五萬治安人員，並有海、空軍助戰。一九五三年十月，英軍在彭亨森林展開「剿共」活動，郭鶴齡在一次突襲中中彈死去。

英國下議院事後公佈了郭鶴齡的死訊。郭鶴齡並非死在英國，郭鶴年没有多大必要爲此事專門到英國去。

由此可見，郭鶴年到英倫，應該是爲別的理由而去。

那麽，郭鶴年到底爲何到英國去呢？

郭鶴年是爲開闊眼界，到英國去學習和取經的。當時馬來西亞還是英國的殖民地，英國有「太陽不落帝國」之稱，也即說明其在世界各地的殖民地之多，當時英國是世界發達的資本主

義國家，商業非常發達，郭鶴年對此早有耳聞。於是他產生了這樣一個念頭：到英國看看去！學點經商之法或許更利今後發展。

具體什麼時候動身去英國的，對此也說法不一，有說是五二年，也有說是五三年，但有一點是公認的，那就是五十年代中期，他曾在倫敦學習和考察了兩年多。

到倫敦不久，從家中傳來一個令郭鶴年興奮不已的消息：妻子給他生下一個胖乎乎的兒子！這就是他的長子郭孔丞。

郭鶴年去得最多的是倫敦商品交易所，因而他對期貨產生了濃厚的興趣。

現代期貨交易十九世紀初出現於美國中西部的邊疆地區，它與芝加哥的商業發展的和中西部地區的小麥交易密不可分。一八四八年由八十二位商人發起成立了美國第一家中心交易所——芝加哥期貨交易所，於是揭開了現代期貨交易的帷幕。

英國是世界上期貨交易發展得較早的國家之一，郭鶴年到英國學習的時候，倫敦已經有了金屬、谷物、塑膠、砂糖、羊毛等九個商品交易所。

二十世紀七十年代以前，期貨交易以農產品為主，白糖、土豆、咖啡是三個主要品種。郭鶴年對白糖期貨最感興趣，有一段較長的時間，他幾乎天天泡在商品交易所中，對白糖期貨進行分析研究。

對白糖期貨交易感興趣，自有其中的原因。郭鶴年所生活的東南亞盛產白糖，加上在過去

的經營中他與白糖已結下不解之緣，所以在倫敦交易所中他對白糖業會「一見如故」。

在考察倫敦商品交易所這段時間裏，他對西方對白糖的需求作了深入的了解，並且從期貨交易市場體會到一個簡單的道理：一旦出現世界範圍的糖荒，糖價將扶搖直上，這也就給了商人們發財機會，關鍵看你如何把握。

郭鶴年原來對期貨只是略知一二，如今來到一個期貨如此發達的國度裏進行考察，使他增長不少這方面的知識。期貨市場瞬息萬變那種大起大落的特徵，使他大開眼界，並從中掌握了很多高超的交易技巧。有報道說，在這期間郭鶴年偶爾也購進一些英國商品運回大馬去賣。

考察商品交易所的這段經歷，使郭鶴年與商品期貨結下了終生不解之緣。十多年後看準市場糖價的上升趨勢，果斷打入國際糖市，搶先大量收購原糖和投資食糖期貨，到紐約、倫敦等地進行期貨交易，一躍成爲了「亞洲糖王」。

郭鶴年還常常到倫敦的一些企業中，去考察他們的經營管理方法。作爲一個老牌的資本主義國家，又是工業革命發源地的英國，在企業的經營管理上，有很多值得學習和借鑒的方法，郭鶴年通過學習考察，受益匪淺。

一次，郭鶴年來到一家大公司考察，發現這個具有上千名員工的企業，生產秩序井井有條，工人們在有條不紊地幹着自己的事，居然沒有一個閒雜人員，他禁不住問該公司的管理人員：「你們靠什麼使工人如此自覺地工作？」

「制度，靠管理的制度化。」

對此郭鶴年深有感觸。有人認爲郭鶴年事業成功的最大因素就是因爲他懂得在管理上加以制度化，這一經驗最初還是在英國學到的。

通過對一些企業的考察，他懂得了良好的管理，需要公司高層管理人員作出榜樣，同時爲了調動員工的積極性，應該給員工更多的實惠。郭鶴年後來實行的讓資深的行政人員成爲公司的股東，以及根據個人的貢獻與表現給予不同的獎勵，使中低級的工作人員也有種主人翁之感。有些經驗，無疑得益於英倫考察。

郭鶴年從企業考察中所獲得的經驗當然不止上述這幾方面，這些看似簡單的管理經驗，經他深化，後來對他的管理起了很大的作用。

身在英國，郭鶴年依然非常關心大馬的形勢變化。每天清早起來，他都要出去買報紙來看。家鄉的局勢，特別是風起雲湧的爭取獨立的運動，更令他關注。

一九五五年七月，馬來西亞聯邦議會舉行大選；八月，聯盟黨組成新政府，聯盟黨領袖東古·拉赫曼擔任了馬來西亞聯邦首席部長兼內政部長，這是該國歷史上由本政區政黨執政的第一屆政府。儘管如此，政府實權仍被英國人掌握，馬來西亞還不是獨立國家。

一九五五年底，以東古·拉赫曼爲首的聯邦政府和蘇丹代表團來到倫敦，同英國政府談判。郭鶴年預感到，大馬獨立的日子不會太遠了！

郭鶴年早年讀英文學院，他的英文很不錯，讀報、看電視不成問題。大馬代表團來倫敦談判期間，他更加關注談判的發展。一天，他打開報紙，一條醒目的標題躍入眼簾：英國政府同意馬來西亞聯邦獨立！立即，他像是注入了一針興奮劑，高興得跳了起來。

英國政府同意馬來西亞聯邦在一九五七年八月三十一日正式獨立，這個日子離現在還有一年多。

一九五六年二月，大馬代表團成功地回到馬六甲，受到數萬人的熱烈歡迎。當東古•拉赫曼在盛大集會上宣佈談判成功、馬來西亞即將獲得獨立時，群情激昂，「獨立萬歲」的口號一浪高過一浪。坐在電視機前的郭鶴年看到這一情景，激動得禁不住流下了眼淚。

夜已很深了，郭鶴年卻久久不能入睡。家鄉很快就要獨立，他在思考自己下一步行動。

第五章　重返大馬　洞悉先機營糖業

成功的富豪往往能夠捕捉機會並加以把握。常言說「下棋看五步」，郭鶴年確實是個高超的「棋手」，在商場上他極擅於洞悉先機。經過深入市場調查，他看準了煉糖業將大有前途，決定冒險投資這一行業。當他在家族董事局會上提議時，卻頗費了一番周折。

又一個不眠之夜。

郭鶴年披上棉衣，漫步在泰晤士河畔。七彩的霓虹燈把這座城市裝扮得更加美麗，夜光下的泰晤士河，河水中也泛起了七彩的波光。倫敦的夜景真迷人！然而，異域的景色雖美，但畢竟不是自己的故鄉。

一陣寒風吹來，郭鶴年不禁打了個寒噤。他想，此時此刻，遠在南國的故鄉，早已是鳥語花香，四處暖洋洋的春天了。

離開故鄉這麼久，儘管中間也回去過一兩次，但畢竟來去匆匆，此刻郭鶴年再次泛起一陣思鄉想念親人的情愫。

想到不久馬來西亞就將獨立，郭鶴年異常的興奮。

國家獨立，意味着將帶來什麼呢？

他敏感地意識到，對一個商人來說，國家的獨立，將帶來千載難逢的創業機遇。

在倫敦的幾年裏，郭鶴年通過一系列的學習考察，已經在商品交易和企業管理方面大有斬獲。他自己覺得已經羽翼漸豐，該是回到商業實踐中去檢驗的時候了。

郭鶴年認爲，在一個剛剛獨立的國家裏，百業待興，將會有任何一個地方都無法比擬的機會。現在這個機會就擺在自己的面前，同時也擺在了許許多多有商業頭腦的人面前。郭鶴年洞悉先機，他不想錯失這次良機，他要抓住機會大顯身手。

郭鶴年決定立即返回馬來西亞去，參加家鄉的經濟建設，同時也是爲自己的事業找到一個可以大展拳腳之地。

一九五六年初，郭鶴年搭上了飛往大馬的班機。

回到馬來西亞後，郭鶴年立即投入郭氏兄弟公司的工作中，同時他爲了尋找更多的機會，常常參加其他的一些商業活動。

鑑於郭氏兄弟公司的業務範圍有限，不久他在新山成立了一家新的公司——民天有限公司，專門從事商品貿易，以配合郭氏兄弟有限公司的經營。

馬來西亞獨立前後，有很多後來成爲巨富的風雲人物在尋找發家機會。馬來西亞獨立後的二十年，也就是六七十年代，是一個充滿機遇的年代，商界中不少傳奇人物，如李萊生、駱文秀、林梧桐、鄭鴻標等，都是把握住這個黃金機會，建立自己的商業王國的。

李萊生是在馬來西亞獨立後，趁着英商撤退的時刻，大量收購他們留下的橡膠園而致富的。目前李氏家族在馬來西亞控制着四間掛牌種植公司，擁有種植土地達二十多萬英畝。

摩托車大王駱文秀從未上過學，一次東京旅行，毛遂自薦爲本田摩托開闢東南亞市場，意外地獲得本田摩托車和汽車在馬來西亞和新加坡的銷售權，由此發跡。

林梧桐則在六十年代末建立了名聞遐邇的雲頂賭場，現控制着大馬三家上市公司：雲頂有限公司（賭業、休閒業）、名勝世界有限公司、亞地種植有限公司。他的財產估計逾五十億美

元元，成爲超級富豪。

銀行業大亨鄭鴻標，也是在六十年代捕捉到機會，創立大衆銀行，而後向海外進軍的。

郭鶴年在大馬獨立前趕回來，可以說已經牢牢掌握了時間上的先機，和上述幾位大富豪一樣，他也崛起於這樣一個充滿機遇的年代。

從英國回來後，郭鶴年又是如何找機會的？

郭鶴年深入市場進行調查，他要了解清楚市場的新動向以便進行新的部署。

糖業是郭氏家族的傳統經營項目，郭鶴年注意到，大馬的食糖越來越緊俏，價格一直在上升。這是什麼原因呢？

他走訪了幾個零售店，糖價高得令他咋舌，於是他禁不住問道：「現在的糖價怎麼這麼高？」

一位零售店老闆打量了郭鶴年一番，看出郭鶴年不像有什麼惡意，便用嚴肅的語氣告訴他：「都是那些外國人抬的，誰叫他們手中掌握着大量食糖呢！」

另一位雜貨店的老闆則說：「其實我哪裏願意賣這麼高的價呀，食糖進價高，自然賣價就高，總不能叫我一分錢也不賺吧！」

「糖價這麼高，銷售量受到一定影響，生意也不太好做呀！」

郭鶴年自己兼營米、麵、糖業，對糖價之高的多方面影響，自然是深有體會的。儘管糖價

高，但善於經營的他，卻做了大量的食糖生意，從中賺了不少錢。

「現在叫高呀，糖價還要漲呢！」

還要漲?!有一段時期，食糖價像股市中的牛市一直看漲，最高時簡直到驚人地步：一磅食糖的價格竟然超過了一磅樹膠的價格！郭鶴年認爲，這些小老闆分析得有道理。

當時，壟斷着東南亞糖業市場的是黃仲涵家族。黃仲涵於一八九〇年從父親的手中接過了家族公司的管理權，當時他年僅二十四歲。而後他在印尼一連開了五間糖廠，成爲一代「糖王」。可惜他於一九二四年不幸病逝於新加坡，其後他的糖業生意由其家族繼續掌管，但他的接班人卻未能將他的事業發揚光大，生意日漸衰弱下來。

一向依靠進口的馬來西亞食糖供應，在這種情況下，價格被外商越炒越高。

一九六一年，黃家的商業集團——建源公司被印尼當局没收和接管，食糖更緊俏。郭鶴年意識到，投資煉糖業，角逐東南亞新糖業的機會已經到來了。他決定一搏！

其實，早在五十年代末，曾經就有日本朋友想和郭鶴年一起投資糖業。在做生意的過程中，郭鶴年認識了不少外國朋友，這些朋友有的成了他的的商業夥伴。

那次他接到一位日本朋友的電話：「喂，郭君嗎?晚上有没有空呀?有點事想找你聊聊。」

郭鶴年如期到達相約的餐館，這位日本朋友叫了酒菜，他倆邊吃邊聊。這位朋友分析說：

「現在大馬的糖業基本上依靠進口，所以價格比較高。不知你想過沒有，如果本地有人開辦糖廠，生產成本低，就可以搶佔糖業市場，從中大有可爲。」

郭鶴年心裏一動：他和我的看法一樣，真是「英雄所見略同」！

郭鶴年當時就想，馬來西亞地處熱帶，並非沒有種植甘蔗的條件，只不過因爲還沒有煉糖廠，所以甘蔗的種植受到限制，食糖才不得不依靠進口，受制於外國商家。

「郭君，我們一起合作投資煉糖業吧！」

這個建議使郭鶴年怦然心動。糖業市場看好，這一點郭鶴年深信不疑，他的民天公司以及郭氏兄弟公司從事食糖經營已獲利不菲。然而經營與生產畢竟不同，生產食糖要考慮成本投入，投資回報率等，如果管理不善，賺錢的行業也可能虧本。

當時郭鶴年對煉糖業並不十分了解，他不想打無準備之仗，便婉言謝絕了日本朋友的合作提議。然而，這個念頭卻一直印在他的腦海裏。在其後的兩年裏，他有意識地對煉糖業進行了全面的考察，終於在一九六一年作出了這個重大的投資決定。

就在這年的某一天，郭鶴年召開了郭氏家族的董事局會議。會上，他向家族成員提出了一個大膽而冒險的建議：把資金全部投入到煉糖業中去，興辦一個大型糖廠！

「這是不是太冒險了？」

「國內還沒有先例，還是穩妥點好！」……

郭鶴年的提議剛出來，場內一時議論紛紛。大部分人認爲，這是孤注一擲的冒險投資，成功了當然；失敗了的話，郭家數十年來積累的財富將化爲子虛烏有。

現在，郭鶴年首先面臨到的問題是如何說服家族成員，使他們同意投資煉糖業。

此時的郭鶴年顯得異常冷靜，充滿了自信。他先將自己所做的一系列市場調查的情況告訴家族成員，然後進一步分析說：

「物以稀爲貴，食糖價格在相當長的一段時間內，是不可能下降的，所以該行業大有可爲。至於以前國內還沒有人幹過，這個問題更說明現在是投資煉糖業的絕好時機。我們搶先一步，將來競爭力大大增强，要是等別人幹過了再步人家後塵，步履更艱。」

糖業價格看好，如果自己設廠生產，又可免去中間商的盤剝。郭鶴年的分析確實很在理，再說做生意哪有不冒一點風險的呢?家族成員漸漸認識到，目前確實是投資煉糖業的絕好時機，大家終於同意了郭鶴年的計劃。

不久，郭鶴年家族投資六十萬元馬幣，與馬來西亞政府的聯邦土地發展局合作，在北賴建立了國內第一家白糖提煉廠——馬來亞糖廠。

郭鶴年向「亞洲糖王」邁出了關鍵的一步。

第六章　棋逢對手　稱霸市場成糖王

六十年代是郭鶴年全力投入糖業的十年，他先佔領了大馬市場，與中國大陸客商展開了一場角逐；而後與印尼首富林紹良合作，打開印尼市場。爲了使自己在食糖行業立於不敗之地，他還成立了玻璃市種植有限公司，最終成爲「亞洲糖王」。

投資建立馬來亞糖廠，對郭鶴年來說是一個重大突破。六十萬元馬幣，以當時郭鶴年的財力來說，確實不是個小數目，所以他要召開家族董事局會議。通過這次大規模的投資，郭鶴年已經開始擺脫傳統的家族生意，而朝着大企業化方向發展。

馬來亞糖廠煉出的白糖，從少到多漸漸出現在大馬的各個市場。「買糖吧，這是咱們自己煉的糖。」一些雜食店的老闆自覺地給馬來亞糖廠做起了宣傳。吃慣了進口糖的馬來人見到這價廉的本國糖，紛紛告別外國糖，嚐起了「自己煉的糖」。一點也不比外國糖差！人們嚐到甜頭紛紛購買，郭氏糖業很快佔領了本國市場。

郭鶴年雙頭並進，煉糖業生意看好的情況下，並沒放鬆轉口貿易，他有意識向東南亞拓寬市場。他了解到古巴產糖，便從古巴買糖，然後轉賣給印尼；獲悉泰國的原糖不錯，又從泰國買入原糖提煉，然後再通過各種渠道銷往各地。

商家發現，郭鶴年的糖業經營已越來越大。

一九六二年，郭鶴年在白糖生意上遇到了一個强勁的對手，一時間生意受到很大衝擊，他的食糖生意面臨嚴峻的挑戰。

原來，當印尼黃仲涵家族的產業被印尼政府接管沒收時，黃家壟斷東南亞糖業市場的局面被長久推翻，亞洲糖業形勢不明朗。許多國家的商人瞄準這個機會，都想稱霸亞洲糖業，一場糖業貿易大戰已經展開。

郭鶴年在馬來西亞的糖業生意本來一直很走紅，馬來亞糖廠提煉的白糖銷路也很不錯，正當他躊躇滿志要在糖業經營上大展拳腳之時，一艘艘貨輪從遠方駛來，在馬來半島上卸下大批大批的白糖，這些白糖很快又以排山倒海之勢傾瀉到大馬各個市場上。

下屬將不妙的形勢向郭鶴年作了匯報，郭鶴年爲此一驚：哪來的對手這麼厲害，竟然能鬥過我這當地商人？商場爭霸風雲突起，在商界滾爬多年的郭鶴年很快就不把此事當一回事，「兵來將擋」，他考慮的是如何擊敗對手，奪回糖業市場。

俗話說「知彼知己，百戰不殆」，郭鶴年爲此召開了公司中層以上職員會議，聽取一綫職員的匯報，然後研究下一步的對策。

經過調查，郭鶴年摸清了對手是來自父母故鄉——中國大陸的商户。

中國大陸怎麼想到在糖業上發動這場貿易大戰呢？

東南亞有着廣闊的糖業市場，根據有關情報以及專家提供的意見，中國外貿部門看準了糖業是一項可以賺取大量外匯的業務，於是便制定了一項切實可行的計劃，把大量的中國食糖輸入到馬來西亞等地銷售，以便打開東南亞這個龐大的市場。

倉庫裏的白糖已經堆積如山，馬來亞糖廠還在不停生產，如果不扭轉這個局面，受損的不僅僅是郭氏兄弟公司和民天公司的糖業生意，馬來亞糖廠的生存也成問題。

問題的關鍵在哪呢？價格！一些銷售店的老闆反映說，很多人喜歡中國糖，是因爲中國糖

價格更便宜。郭鶴年決心打一場「價格戰」，他指揮屬下四面出擊，去尋找廉價貨源。

不久，一艘艘海輪從印度洋方向駛來，在馬來半島卸下了一包又一包的印度糖。郭鶴年憑借這些比中國糖更廉價的印度糖，以更低廉的價格，重新奪回了失去的市場。

真是「不打不相識」，這場貿易大戰雖然是郭鶴年的印度糖戰勝了中國糖，但郭鶴年因此與中國大陸的商家相識了。

中國大陸的商家代表對面前這位年輕有爲的商人頗爲看重，彼此建立了聯繫。中國方面不久與郭鶴年商談合作事項，希望通過在香港的商業機構與郭鶴年合作經營食糖生意，並且非常信任地委任郭鶴年的集團爲中國相機、顏料以及電冰箱在馬來西亞的總代理商。

中國是郭鶴年父母的故鄉，郭鶴年自己是地道的炎黃子孫，他非常樂意和中國大陸合作，雙方一拍即合。

爲了更方便與中國方面做生意，郭鶴年決定成立一家公司專門負責。中國方面是通過設在香港的商業機構與他合作的，郭鶴年想，如果在香港也設一個公司，這樣雙方的合作就十分方便了。六十年代初，香港的經濟已經開始起步，郭鶴年預測，這將是個大有可爲的商埠，他便於一九六三年在香港成立了「萬通有限公司」，負責中國方面的生意。

通過這場白糖商戰，郭鶴年進一步意識到自己在糖業經營上的被動。雖然投資建了煉糖廠，可以自己提煉白糖，但仍需從國外進口原糖，仍然受到外國商家的控制。

爲了擺脫這種被動局面，郭鶴年認識到必須有自己的種植基地，才可以將主動權握在手中。這樣他便開始籌劃建立甘蔗種植園一事。

馬來西亞地處熱帶，從氣候條件上說很適合甘蔗種植，就土地資源來看，該國也有很多可供開墾的荒地。那麼，到底將種植園設在哪最合適呢？

建立種植園的地方，必須要有大片大片的荒地，同時這些荒地不是緊靠大城市，土地價格又不太貴才行。郭鶴年腦海裏閃過馬來半島的一個個地點，最後停在了半島最北端玻璃市這個很不起眼的小州上。

「玻璃市」並不是一個市名，其實它是英文Perlis的音譯，它是馬來西亞最北端的一個小州。玻璃市州在大馬是最小的州，面積僅有七百九十五平方公里，它毗鄰泰國，人烟稀少，是馬來西亞經濟不發達的地區，所以這裏的土地價格比其他地方都便宜。加上這裏有大片的森林地尚待開發，無疑是郭鶴年建立他的種植基地的理想地點。

一九六八年，郭鶴年與政府合作，成立了玻璃市種植有限公司。郭氏此舉是經過精心策劃的，與政府合作旨在爭取政府的大力支持，而成立種植有限公司也絕不是爲掛一塊牌子來裝點門面，目的是要建立甘蔗園。

一份論證嚴密的申請報告遞到了大馬政府的有關部門，玻璃市種植有限公司要求向玻璃市州政府租用一萬四千五百英畝的森林地，開墾建立甘蔗園。

適逢大馬新政府擬定了獨立後的第一個五年計劃，政府要大力發展國內的工業，凡屬新興工業的領域，都獲得了獎勵，包括免稅等。郭鶴年的糖廠以及玻璃市種植，都屬於新興工業範圍，所以得到政府的大力支持。一萬四千五百英畝種植園，很快被批准建立。

佔領本國市場後，郭鶴年積極把糖業生意向外拓展，結識南洋巨富林紹良後，郭鶴年與林紹良合作，拉開了進軍印尼市場的帷幕。

在印尼首都雅加達，流傳着這樣一種說法：可以不知道現任總統的名字，但卻不能不知道華人首富的名字。林紹良是當今「印尼最富有的商人」，也是印尼商界中的領袖人物。林氏於一九一六年出生於中國福建省，一九三八年離開家鄉來到印尼謀生，經歷過一段極爲艱苦的創業歷程。

一九四五年印尼爆發了擺脫荷蘭殖民統治的獨立戰爭，林紹良負責給新成立的印尼陸軍某師供應糧食、衣服、藥品及武器彈藥，因而結識了這支軍隊中的一些高級軍官，其中就包括後來當上印尼總統的蘇哈托。

一九六六年蘇哈托執掌大權後，給予林紹良極大的「回報」，林氏集團取得了丁香、麵粉等多項事業的經營權，集團業務從此突飛猛進，在印尼本土，林紹良商業王國直接控制的公司就超過一百家。

林紹良接着便向國外發展，後來在香港、新加坡、泰國、菲律賓、荷蘭等地控制了十二家

上市公司。在向國外發展過程中，林紹良結識了馬來西亞郭氏兄弟有限公司的總經理郭鶴年。

郭鶴年比林紹良小七歲，年齡相差並不算大，郭與林都是東南亞當時爲數不多的幾位能在國際市場上叱咤風雲的企業家之一，儘管林紹良比郭鶴年發達得更早，財富當時也比郭鶴年更多，但兩人一見如故，或許因爲林紹良來自中國福建，而郭鶴年的父母也是來自福建，使他們更有一種親切感吧！

能夠與林紹良合作，使郭鶴年的生意做得更加穩健。在林紹良衆多的公司中，有一間相當於政府機構性質的公司——布洛公司，該公司專營白米和白糖，幾乎壟斷了印尼白糖的進口生意，郭鶴年成爲布洛公司的主要食糖供應商，這種互助關係一直維持至今。

此外，郭鶴年還和林紹良合作，在印尼南部設立了印尼國內最大的甘蔗種植公司——古隆馬都，這間公司有佔地約一萬公頃的蔗園，所供應的食糖約佔印尼整個食糖市場的百分之十。

郭鶴年的糖業生意從此走上了快速發展的道路，一代糖王悄然崛起。到了七十年代初，人們驚奇地發現，國際市場每年買賣的一千六百萬噸糖中，來自亞洲的郭鶴年控制了一百五十萬噸之多，郭鶴年已成爲名符其實的「亞洲糖王」，這是後話。

在發展糖業的同時，郭鶴年還在銀行業、木材業等領域投資，「亞洲糖王」實力大增。

第七章　多事之秋　新馬航空任主席

一九六九年五月，馬來西亞發生重大流血事件，一些歹徒手持兇器衝入吉隆坡華人地區，燒房屋毀學校，一夜之間就有上百人死於非命。事態還在擴大蔓延，郭鶴年爲此深感憂慮。兩三個月後，馬來西亞和新加坡政府請郭鶴年出山，任新馬航空主席。郭鶴年受命於多事之秋。

一九六九年，對於馬來西亞來説，似乎是個「多事之秋」。

由於民衆對政府的信任感日益降低，出現了全國性的反政府浪潮，不少地方種族騷動，政府控制不了局面，種種跡象表明：馬來西亞將會出大亂子！

五月十日，拉赫曼政府宣佈舉行第三次「大選」。就在「大選」的前一天，吉隆坡有一萬多人舉行示威游行，强烈抗議軍警槍殺青年工人林順成。林順成這位勞工黨黨員是在五月四日張貼反對「大選」的大標語時被軍警槍殺的，吉隆坡上萬群衆因此抬着林順成的棺材舉行游行示威。

據張永和的《馬哈迪傳》一書所寫，五月十三日晚，「一些人手持各種兇器，衝入華人地區，縱火燒毀華人房屋、商店、學校，攔截和燒毀車輛，殘殺華人。吉隆坡全市火光衝天。一夜之間，就有上百人死於非命。」

這就是大馬著名的「五·一三」流血事件！

當晚，收音機裏播送出女播音員淒厲而悲憤的聲音：吉隆坡種族騷亂嚴重失控，發生大規模流血衝突事件……

郭鶴年和他的家人聽到有關這一流血事件的情況，深爲局勢的發展擔憂，他希望局勢能夠早日安定下來。

然而，局勢並沒有朝着郭鶴年所希望的那樣發展，「五·一三」流血事件還在擴大。十四

日晚，拉赫曼政府宣佈在全國實施「緊急法令」，到十五日，流血事件已迅速蔓延到馬六甲、檳榔嶼等地。十五日晚，政府成立了以副首相拉扎克爲首的「全國行動委員會」，授予最高權力，採取强有力措施，平息這一事件。

西方記者對此紛紛進行報道，國際輿論極爲關注這一事件。有消息報道說，拉赫曼政府實行大屠殺、大逮捕、大鎮壓……

儘管如此，事態還在蔓延，「到十八日，在吉隆坡開始發生的這一事件，已經持續了五天，並迅速蔓延到其他地方。」

「從五月十三日到十八日止，在流血事件中被打死的和被軍警擊斃的至少在三百人以上，受傷者不計其數。被逮捕的人數已達三千人以上。許多房屋被縱火者燒毀，有一萬多人無家可歸。」（引自張永和著《馬哈迪傳》）

作爲華人後代，郭鶴年深爲華人在東南亞的處境擔憂。這次大規模的種族騷亂，導致了大的流血事件，大馬華人深受其害。其實，當地一些種族排華情緒早已有之，一九六四年夏天，馬來西亞和新加坡的矛盾更加尖銳，新加坡的馬來人和華人之間就曾發生過流血事件，當時死亡二十人，傷五百人。九月，雙方衝突又起……

幾天來，從吉隆坡不斷傳來令人震驚的消息，這場由種族集團引發的暴亂，攪亂了馬來半島寧靜的氣氛，不但華人擔憂，就連馬來人、印度人也爲之不安。後來又有消息說拉赫曼首相

官邸遭到襲擊，更令人不安。

這邊郭鶴年還在爲華人在南洋的處境擔憂，另一邊新加坡和馬來西亞政府卻在緊鑼密鼓地商量着一件與郭鶴年個人後來相關的大事。

事情還得從馬來西亞與新加坡兩國的關係談起。

二次大戰結束後，新加坡單獨成爲英國直轄的殖民地，由英國總督治理。隨着新政黨的不斷湧現，新加坡和馬來西亞一樣，掀起了擺脱殖民統治的鬥爭。

一九五九年，李光耀領導的人民行動黨在大選中獲勝，新加坡宣佈實行內部自治，李光耀出任新加坡的第一任總理。

一九六一年，馬來西亞總理東古·拉赫曼提出建立馬來西亞聯邦的主張，聯邦包括馬來亞、新加坡、沙巴、沙撈越和文萊。

新加坡政府的李光耀，欣然接受了拉赫曼的提議。李光耀這樣做自然有政治上和經濟上的原因。

從政治上説，李光耀希望通過加入馬來西亞，徹底結束英國在新加坡的殖民統治，獲得獨立。經濟上，新加坡正在雄心勃勃地發展工業化，需要馬來西亞這個廣大的市場和它的原料供應。

這樣，一九六三年九月，新加坡作爲一個州加入了馬來西亞，雙方關係加强。

新加坡加入馬來西亞，並不像當初想象得那樣可以在經濟上有利可圖。隨着時間的推移，新加坡與馬來西亞的矛盾便顯露出來了。

新加坡抱怨中央政府將開辦的企業更多地安置在馬來亞，新加坡因而遇到尖銳的城市失業問題。同時新加坡對遲遲不建立共同的馬來西亞市場也十分不滿。

政治上的矛盾也很尖銳，一九六三年九月，新加坡舉行立法會議選舉，馬來亞聯盟黨就提出它的候選人參加競爭。到了第二年四月馬來亞選舉時，新加坡人民行動黨也提出了候選人，可謂針鋒相對。聯盟黨領導人還在選舉中譴責人民行動黨破壞國內各民族集團之間的平衡，馬來亞民族統一機構的某些領導人譴責李光耀力圖在馬來西亞建立華人的統治。

新馬之間的矛盾在短短的兩年中便發展到難以調和的地步，在這種情況下，一九六五年八月雙方領導人簽訂了關於新加坡退出馬來西亞的協定，新加坡從此成爲一個獨立的國家。

政治上分開了，但經濟上卻很難一時徹底割開，雙方還需要一個過渡時期。新加坡獨立後，新馬兩國仍舊有一段時期貨幣通用，對在兩國跨國經商的公司合作徵稅，馬來西亞向新加坡居民供應食用水，新加坡則向馬來西亞供應部分電力，兩國在經濟上的聯繫仍較密切。

兩國當時還合營一家航空公司，在這樣一個特殊的過渡時期，由誰來擔任航空公司的董事部主席，成爲兩國政府反復考慮的問題。「主席」這個寶座，只有既爲馬來西亞政府信任，又爲新加坡政府信任的人，才有資格坐上。

結果，兩國政府有關負責人達成一致意見：讓郭鶴年來擔此重任！

郭鶴年被新加坡和馬來西亞政府有關負責人召見，他們鄭重其事地向郭鶴年發出邀請，希望他能出任新馬航空公司主席一職。

毫無疑問，郭鶴年是這個位置的最佳人選。他在新加坡、馬來西亞都有自己的公司，和兩國政界、商界都有來往，加上他秉公辦事，能力又强，新、馬兩國政府對他都非常信任，認爲主席一職只有他擔任最合適。

郭鶴年認爲，兩國政府都覺得自己最合適擔任新馬航空公司主席一職，是對自己的信任，既然人家如此信任自己，理當助一臂之力。尤其在這多事之秋，如果能借此緩和一點矛盾，也算是做了件好事。再說，自己對航空業過去了解甚少，這也是個學習機會。

於是，郭鶴年答應了兩國政府的要求，在這樣一個特殊的過渡時期進入新馬航空公司。一九六九年八月，他受馬來西亞和新加坡政府的委任，出任新馬航空公司董事部主席。

上任伊始，郭鶴年便下定決心：一定要當好這個主席，不能辜負兩國政府對自己的期望。從這一觀點出發，郭鶴年對航空業表示出了極大的興趣。由於他精心投入航空公司的管理，很快他便提出了一系列行之有效的辦法。

郭鶴年爲了把航空公司管理好，親臨一綫去考察，了解經營中的一些實際問題。他經常把自己當成一名普通乘客，隨航班飛來飛去。他的這種敬業精神和認真負責的態度，得到公司職

員的一致稱讚。

航運業是服務行業，郭鶴年特別強調服務質量。例如，他發現機場上所有的標誌和報告都是英語和官方語，擔心那些只懂得母語的人看不懂。「很多航空公司都僱有公關及地勤人員，我的建議是，他們的首要任務是照顧那些真正需要協助的旅客。」再如，他發現航空公司提供的菜單多年來幾乎没什麼改變，便要求航空公司搞一些「迷你型」東方名菜，乘客拍手叫好！具有經營頭腦的郭鶴年，在新馬航空公司的管理上，再次顯示出非凡的才華。

新馬兩國政體分開，意味着經濟上徹底分開也是遲早的事。新馬航空公司經營了一年多後，也鬧起了分家之事，這是很自然的事。

郭鶴年已在新馬航空公司任職一年半時間，在這段時間中，由於他對航空公司的事付出了較大時間和精力，反而無暇更多地過問自己公司的業務。恰恰在這個時候，自己公司裏的許多事急待他去處理，在這種情況下，爲了全力投入自己公司的業務中去，他便辭掉了新馬航空公司主席一職。

郭鶴年離開航空公司不久，新馬航空公司正式分家，一分爲二成馬來西亞航空系統和新加坡航空公司。

擔任新馬航空公司主席雖然只有短短的一年半時間，但對於郭鶴年來説，卻是收益不小。一方面郭鶴年通過實踐，對航空業有更深層的了解，懂得如何去管理好一家航空公司，使之産

生巨大的經濟效益。另一方面，郭鶴年以其敏感的「嗅覺」，意識到旅游業將大有發展前景，對他以後的投資活動起了重大作用。

郭鶴年說：「古時候，一般人都比較保守和吝嗇，他們節省的作風直接使經濟及社會呈現了無生氣的現象。但在今天這個摩登時代，幾乎是每一個人，包括鄉下人家，都會夢想在他們在生之年，能夠出外旅游一次或多次，看看這個世界。這種新的趨勢，是世界繁榮旅游業欣欣向榮的徵兆。」

這是郭鶴年後來在一次演講中說的一番話，既然他已看到了旅游業的欣欣向榮徵兆，那麼他準備如何去進軍旅游業呢？

第八章　聯手挑戰　涉船運勇者無懼

過了一把「天上飛」的癮，郭鶴年又想嚐嚐「海上行」的味。一九七〇年他便開始了向船運業的挑戰，在新加坡創辦了一家船務有限公司。次年，大馬政府請他出山，籌組了馬來西亞國際船務公司，他再度與好友曹文錦合作。然而他就任主席一職，卻遭到種種非議。

在糖業生意取得大發展之後，郭鶴年採取「水銀瀉地」的方法，多綫發展，廣泛投資。在這個過程中，他結識了香港萬邦航業投資有限公司的曹文錦，從此拉開了他向船運業進軍的帷幕。

一九七○年，郭鶴年在新加坡成立Leo船務有限公司。其中日本的Mit Sui OSK航綫佔百分之五十的股份，他和曹文錦合作，各佔百分之二十五的股份。

郭鶴年爲什麽在這個時候大舉進軍船運業?

船運是一個風險較大的行業，古人就有「行船跑馬三分險」的説法。郭鶴年也知道，船運業的榮枯受到多方面因素的影響，有的因素的突變性難以預估，比如船舶供應、經濟的興衰變化等就是這樣。

拿船舶供應來説，訂造一艘新船從簽約到船隻下水，至少要一年。一年前的船運業還大旺，一年後卻難以保障了。一艘大噸位的船，少則幾十萬美元，多則成百上千萬美元。一旦形勢估計出現差錯，將蒙受不可估量的損失，再甚招致破産。

風險歸風險，畢竟還有那麼一些人從船運業中脱穎而出，成爲著名「船王」的。郭鶴年認爲，這就要看機遇的把握了。只要能把握機會，船運業還是大有可爲的。

亞洲幾位在世界航運業中享有盛名的船王發跡之事，郭鶴年早有所知，並且對他有所啓發。其中董浩雲、包玉剛的發達，對他啓發頗大，堅定了他投資航運的信心。

董浩雲（即香港回歸後第一任行政長官董建華之父），一九一一年八月出生於上海附近的一個海濱城市，祖上是浙江定海人。他從天津航業公司的一名小職員幹起，後來成爲世界七大船王之一。

董浩雲發達，把握住了幾次機會。一九四一年太平洋戰爭爆發，他轉到重慶。一九四五年他返回上海，成立「中國航運公司」，這時世界大鬧船荒，正是航運業發展的好時機，他大量購進輪船，在戰後幾年裏大發其財。

一九五六年爆發以埃第二次戰爭，埃及沉船堵塞蘇伊士運河，使國際遠洋運輸對船隻的需求大增，美國的軍事物資需要大量運輸，董浩運抓住機會擴大船隊，財富像雪球般越滾越大。

聞名海內外的另一位華人船王包玉剛，於一九一八年出生於浙江寧波。一九五五年他開始涉足航運，費了很大的氣力說服父親。最初他是從銀行貸款買船的，爲了說服匯豐給他貸款，他巧妙地說服日本租户，邀銀行家發出信用狀，保證租户定期租船後，每月定期繳付租金。在這種情況下，匯豐才貸款給他。這年他以七十萬美金買下「金安」號。

包玉剛包船後，適逢一九五六年埃及將蘇伊士運河收歸國有，造成國際航運危機，航運費急升，包玉剛於是與一間日本航運公司續約，賺了大錢。而後他便向航運業大舉進軍，到七十年代他所掌握的獨立船隊規模在世界上已數一數二，可謂賺得盆滿鉢滿。

船運業是有風險，但正因爲如此，發財的機會也就更大，郭鶴年認爲，經營船運業關鍵在

於把準時機。至於風險，總有躲避辦法。

從董浩雲、包玉剛兩位華人船王的發跡，郭鶴年更加堅信船運業大有可爲這一點。郭鶴年下決心向船運業挑戰，但他又不想魯莽行事。儘管早在一九四七年他成立力克務公司時，就已經經營船務，但那畢竟是零打碎敲，郭鶴年對這個行業了解還甚少。因此，郭鶴年決定找一個商業夥伴合作。

那麼，他爲什麼偏偏選中了曹文錦呢？

曹文錦的上一代，是上海赫赫有名的大商家。抗戰勝利後，國內又燃內戰戰火，曹家便放棄了所有生意，南下香港。到港後，曹文錦購入兩艘舊船，準備搞船運。誰知英籍驗船官譏諷曹氏的兩艘舊船爲「廢鐵」，不肯簽發行船證，後幾經周折才獲准在海上航行。

一九五〇年韓戰爆發，以美國爲首的一些國家對中國實行全面禁運，曹文錦的「廢鐵」這時卻大派用場。他說「那時一百五十美元付運一噸貨物，我們運載大批化學物品、日用品、木材往大陸，並兼做出入口生意，業務急劇增長」，從此發跡。

一九六六年，曹氏創建萬邦航業投資有限公司，以後業務發展一帆風順，成爲東南亞又一位頗具影響的航運家。

早在一九五三年，曹文錦便來到馬來西亞進行投資。當時大馬還沒從英國手中獨立，站在英美立場對中國禁運。曹氏要在大馬開設織布廠，大馬政府以曹氏的生意與中國關係密切爲理

由，開始拒絕曹的申請，幸得大馬一些朋友引薦，內政部長作擔保人，才獲得成功。

郭鶴年比較早就認識了曹文錦，並成爲好友，加上曹文錦在船運方面有着成功的經驗，郭鶴年決意涉足船運業後，立即便想到拉這位摯友合夥，以借助他在船務方面的經驗。

進入七十年代，航運業進入黃金時期。郭鶴年分析認爲，東南亞的船運業將出現市場興旺的情況。其理由是，世界局勢的緩和使貿易展現光明，世界各地生活水平的提高將促進貨物交流。因此，郭鶴年對船運業持非常樂觀的態度，欣然向曹文錦發出「參股」邀請。

曹文錦這位航運業的「老舵手」，接到老友的邀請後，欣然入股。

一九七一年，獨立後的馬來西亞迎來了經濟突飛猛進時期。但是，由於馬來西亞是出口型經濟，大多數貨物都靠海上運輸，而該國卻沒有自己的船隊，遠東航綫一直被別國所壟斷，使經濟的發展，客觀上受到了某些制約。

馬來西亞政府許多官員都意識到了海上航運的薄弱，該國首任財政部長陳修信於是提出了成立一間船務公司的構想。提到要成立一間船務公司，馬來西亞政府官員都舉雙手贊成。

然而，成立一間船務公司畢竟與投資一家中小型企業不同，它需要龐大的資金。資金問題如何解決?政府一時也在反復考慮。

結果大家達成共識：邀請一位與政府關係良好的大企業家出面，籌組馬來西亞船務公司，至於資金方面，採取公私合營的方式，集資入股解決。

郭鶴年與政府關係一向良好，馬來西亞政府便請他出山，籌建船務公司。此時郭鶴年剛剛卸下新馬航空公司主席一職，也就同意了政府的提議。

郭鶴年爲此開始到處活動籌集資金。開辦一間船務公司，需要購買許多大噸位的輪船，這是一筆不小的數目。由於七十年代初船運業的興旺，船價變得「水漲船（價）高」。當時亞洲很多經營船運業的，都是在日本訂造船隻，而日本船廠因訂單過多，幾乎不肯接單。船價由此可想而知。除了輪船，還要其他配套服務的一大筆資金投入，沒有幾千萬元，船務公司很難辦得像樣。

在可供選擇的一大堆合作者中，郭鶴年首先考慮的還是老朋友曹文錦。一年前他和曹文錦在新加坡成立的船務公司，如今已經經營得很有起色，雙方合作得十分愉快，友情進一步加深。兩位年紀相仿的企業家，都佩服對方的經商才能。所以，當郭鶴年找到曹文錦進行「游說」時，曹文錦開玩笑地說：

「不必多說了，現在船運業勢頭看好，再說馬來西亞政府相中了你這樣的說客，我還能不『束手就擒』嘛！」

曹文錦同意入股後，郭鶴年接着又飛往日本。此行的目的，不僅僅是去了解日本船廠的船價行情，更重要的任務是拉日本財團參與。

此時日本經濟已進入高速發展期，許多企業家見日本本土的勞務、地價飈升，都在積極向

海外「擴張」。郭鶴年找到一日本財團的負責人，把構想中的馬來西亞船務公司的遠大前景一說，該財團負責人立即表示會議認真考慮。不久，他們通知郭鶴年：「郭君，我們合作！」

經過郭鶴年的多方努力，在馬來西亞政府的大力支持下，馬來西亞船務公司正式宣告成立。船務公司的總資金達二千萬元，其中政府佔百分之六十一，郭鶴年佔百分之十，其餘的股份，則爲曹文錦和日本財團所持有。

鑑於郭鶴年在籌組馬來西亞國際船務公司過程中所起的巨大作用，在公司開辦之初，理所當然地被推上了主席的職位。這本來是無可非議之事，然而出人意料的是，郭鶴年就任馬來西亞國際船務公司主席一職，卻招致了香港一些航運業人士的批評。

香港一些行內人士認爲：航運業風險很大，如果不全身心投入，很容易「翻船」，也就是說這個行業需要承諾和獻身精神。而此時郭鶴年投資綫很廣，屬於那種「腳踏多隻船」的人，儘管他才智過人，恐怕也難以全心投入到船務上。加上郭鶴年是傳統的華裔商人，這樣的人過於自信而不會授予屬下足夠的權利，因此不利於執行人員盡力去發展。

這些批評意見不盡正確，但郭鶴年是個極善於採納意見的人，只要有一定的道理，他都會認真考慮。所以香港航運業人士說他「腳踏多隻船」會影響船務，這個意見對他產生了一些影響。當馬來西亞國際船務公司步上正軌之後，他便辭去了主席職位，而只擔任普通董事。曹文錦則出任馬來西亞國際船務副主席，這個職位曹氏從七十年代上任，直至今日。

郭鶴年涉足船運業，是向新領域的一種挑戰，這種不怕風險的精神令人敬佩。船運業的業績如何，還有待於時間來檢驗。

第九章　進軍酒店　香格里拉分外香

郭鶴年是在擔任新馬航空公司主席時，對旅游業產生濃厚興趣的。他萌發了辦酒店的念頭，便看好西太平洋區域。一九七一年他邀邵逸夫入股，在新加坡建立了他的第一家酒店，取名爲「香格里拉」。獅城香格里拉酒店不僅一炮打響，還給他帶來了不少好運。

很多人都知道，郭鶴年是糖王，後來他又多了一項桂冠——「酒店業巨子」。郭鶴年是如何與酒店業結緣並向該行業大舉進軍的呢？

在擔任新馬航空公司主席期間，郭鶴年便看出了旅游業將欣欣向榮的徵兆，在源源不斷的游覽大軍中，他捕捉到一種新的信息：旅游業是環球性的、超越國界的，可以使人從中受陶冶，可以促進人與人之間的友情及夥伴關係，因此隨着生活水平的提高，外出旅游的人會越來越多。

郭鶴年敏鋭地意識到，亞太地區的旅游事業將有大發展。他有意要投入到這個行業中去角逐一番，便對旅游業發生了濃厚的興趣。

通過研究，郭鶴年認爲：「現代旅游業的三個主要工具是航空班機、旅游業者及酒店。」旅客在不斷增多，酒店業的需求也就相應擴大，吃與住是旅游者必不可少的，而且吃住條件的好壞，還直接影響到旅游點的客源情況。在班機、旅游者和酒店這三者上，郭鶴年目光敏鋭地盯在了酒店上。

酒店與旅游景點之間的關係應該是相輔相成的，風光優美的景點去的人越多，酒店的生意也就越好；相反，游覽區的服務設施好，也可以吸引更多的人來旅游度假。那麼，酒店應該設在什麼地方最合適呢？

郭鶴年認爲，環太平洋區域具有遠大的前景，特別是西太平洋區擁有促進旅游業發展的不

少有利因素。在人口方面，它是世界上人口密度最高的地方，而且這一帶除了風景優美，還擁有不少古跡名勝，包括具有歷史及考古價值的地方和博物院。當這個區域的大部分發展中國家的生活水平提高之際，旅游業必然隨之大放異彩。

這就是後來郭鶴年圍繞太平洋建立起龐大的酒店業王國的原因。

一九七一年，郭鶴年經過一番深思熟慮後，在新加坡開辦了他的第一家酒店。

新加坡是個經濟發展較快的城市，該國獨立之後，不斷採取有力措施，發展旅游行業，正朝着花園城市特色發展，有着廣闊的發展前景。郭鶴年眼見這裏日新月異的變化，以及源源不斷的外國游客，認定在這裏開酒店將大有斬獲。

爲使酒店具有更强的實力，郭鶴年邀了一些商界朋友入股，其中就有當時的電影巨富邵逸夫爵士。

邵逸夫一九〇七年出生於上海，祖籍爲浙江寧波鎮海。他自幼在美國人開辦的英文學校「青年會中學」讀書，能說一口流利的英語。邵逸夫的父親邵玉軒是上海比較富有的漂染業商人，兼營財務等多種生意。

邵逸夫的大哥在上海成立天一公司，拍攝電影在上海「笑舞台」戲院放映，大受當地市民歡迎。一九二五年他大哥邵醉翁派四哥邵仁枚前往星洲開拓東南亞市場，放映天一公司製作的電影，在東南亞也大發其財。

邵逸夫中學畢業後，本準備升大學，但兄長從星洲拍來電報，說東南亞業務開展得很不錯，急需人手幫忙，希望邵逸夫到星洲去助他一臂之力。這樣邵逸夫便來到星洲。

抵達星洲後，邵氏兄弟組成「兄弟檔」，用六輛流動電影車，巡回在新加坡、馬來西亞各大城市、鄉鎮放電影。一九二七年，邵仁枚和邵逸夫成立了邵氏兄弟（新加坡）公司，拍攝適合當地土著及華僑口味的影片，並慢慢建立了旗下的戲院網絡。

一九五九年，邵逸夫在香港成立邵氏兄弟（香港）有限公司，業務迅速發展。進入六十年代，邵逸夫在香港的電影市場橫掃對手，一躍成爲超級富豪。

一九七一年，邵逸夫將邵氏兄弟（香港）有限公司上市，面值二元的股票，以六元的價格，升水四元讓公衆認購，邵氏的事業發展到一個新的高度。

南洋很多人都認識邵仁枚、邵逸夫兄弟，郭鶴年作爲商界人士，和邵逸夫有着共同的南洋經歷，不但早就認識，而且交情還挺深。邵逸夫到香港發展，郭鶴年在香港設有萬通有限公司，有時兩人也有來往。

正值邵逸夫把邵氏兄弟（香港）公司辦得特別紅火時候，郭鶴年來找他加盟酒店業。目光如炬的邵逸夫在電影業賺了錢之後，正欲購買地皮、購進港視股份等，力圖使公司業務多元化，聽郭鶴年一說，他便爽快地答應入股一事。

「新加坡是個發展旅游業的好地方，現在每年的旅游人口成倍增長，而且又缺乏比較高檔

一點的酒店，在新加坡開一間高級酒店，肯定可以賺錢。」

兩位商王看法基本相同，雙方攜手共創酒店業。

現在該考慮一下給酒店取個什麼名稱了！

酒店的名稱，不同的經營者對此有不同的喜好。一個好的名稱，可以使旅客增强對酒店的印象，這實際上也可起到一定的廣告宣傳作用。爲此，郭鶴年煞費苦心。

郭鶴年想起了小時候聽過的一個故事：一個愛好登山的英國青年，來到中國西藏旅游。這個青年被西藏奇特的風光所吸引，四處游覽。在登山途中遇險受傷，他被當地的藏族人送到群山之中的一個地方養傷。這個地方的人古樸卻十分友好，還有許多美麗的姑娘，這使這位英國青年度過了一段美好難忘的歲月。

故事的結尾說，當英國青年傷愈時被人送出山，他很懷念那個地方，再回首去尋找，卻再也找不到了，只依稀記得當地人把那地方叫做「Shangrila」。

Shangrila音譯成中文就是「香格里拉」，英文意思是「世外桃源」。這個從西方流傳過來的故事，在南洋一帶流傳甚廣，還有人根據有關故事，創作過一首華語老歌，名字就叫《香格里拉》。

一股靈感閃過郭鶴年的中樞，他心裏一亮：對，就叫「香格里拉」！這個名字不錯。

故事爲西方傳來的，西方人熟悉「香格里拉」，歌曲中有華語《香格里拉》，華人也熟悉

它。「香格里拉」這個名字讀起來琅琅上口，略帶點洋味，既親切又典雅。尤其是故事本身和旅游有情節關聯，旅游者來到「世外桃源」，大有放鬆之感，忘卻塵世煩惱之寓意。

這樣，郭鶴年在新加坡開設的這家酒店便正式冠以「香格里拉」之名，成爲日後環太平洋區域一系列「香格里拉」酒店之首。

除了名稱煞費苦心，在酒店標誌的設計上也頗費了一番功夫。經過設計者的設計，決策者的篩選，郭鶴年最後同意了這樣一個標誌：

確定下來後的標誌，乍看好像英文字母的「S」字形，借與和Shangrila相吻合。但它實際上是上下呈尖端山峰模樣，配合恰當的彎曲狀，反映出東南亞特有的建築構圖。此外S字形中端橫置一條綫，作爲水平綫，其上爲高山，下爲流水。這個標誌將香格里拉的傳奇性主題以及酒店經營的地方特色融爲一體。

爆竹聲中一隊舞獅藝人在酒店門前賣勁狂舞，新加坡人相互傳遞着一個消息：香格里拉大酒店開張啦！

酒店業投資，是一項長綫投資，一般都要在七年八年以後才有投資回報，成本的收回也得好幾年。所以，許多旅館酒店開始無盈利，甚至出現虧本，也是很正常的事。香格里拉的情形又是如何呢？

一九七二年，在香格里拉開業一年後結算，酒店虧損額不到三十萬元馬幣。酒店進一步加

强了管理，很快便步上正軌，並一直成爲新加坡盈利最高的酒店，並在以後郭鶴年的酒店集團業務中，扮演着重要的角色。

香格里拉使郭鶴年在酒店業中一炮打響，同時也給郭鶴年帶來了一系列的好運——

保險業形勢看好！郭鶴年與曹文錦合作創辦馬來西亞國際船務公司不久，他倆再度合作，一九七一年創立了Jerneh保險公司。這家保險公司總部設在吉隆坡，其中郭氏兄弟有限公司佔百分之五十的股權，曹文錦佔百分之十五股權，「東京海洋及火險」佔百分之二十五，倫敦的湯姆士米勒也佔百分之七點五股權。

Jerneh保險公司成立後，便獲得了處理馬來西亞船務公司大部分的保險投保生意。經過兩年的發展，業務範圍越擴越大，保險公司接受的投保額成倍上漲。

航運業捷報頻傳！郭鶴年在參予馬來西亞國際船務公司事務的同時，積極把船務向多元化發展，一九七三年五月，馬來西亞第二任首相敦拉薩邀請郭鶴年協助，成立了馬來西亞船塢及工程有限公司。郭鶴年與曹文錦合佔百分之二十四點五的股權，馬來西亞政府佔百分之五十一，日本的公司也佔有部分股權。公司座落在新山，耗資達一點七億元馬幣，它專門處理船隻維修及其他工程方面的事務，標誌着馬來西亞發展重工業的開始。

同時在一九七三年，玻璃市種植公司的蔗園首次有了收獲。看着被工人們砍下的一片片甘蔗被運進糖廠，郭鶴年喜上眉梢。自己的蔗園有了收獲，製糖業不再被原糖缺乏所難倒了！

酒店業乘勝追擊，再奏凱歌。一九七三年位於檳城的香格里拉沙洋大酒店開業；一九七四年位於斐濟的香格里拉斐濟酒店又開業。這兩家香格里拉酒店，服務設施都是當時一流的，在當地是最高級別的酒店。「香格里拉」漸漸成了「高級別」的象徵，在以後郭氏開辦的酒店中，只有最高檔的五星級賓館才能夠命名爲「香格里拉」。這幾家酒店取得的成功，更加堅定了郭鶴年投資酒店業的信心。

第十章　移師香港　創辦嘉里開新篇

香港在七十年代迅速成爲國際貿易中心、國際金融中心和國際信息中心，郭鶴年看準了香港在經貿活動中的重要地位，當機立斷在港成立嘉里貿易公司。孫以倫遭槍殺對他觸動很大，兩年後他把總部遷到香港，一九七八年起長住香港，移師香港成爲他創業歷程中的里程碑。

隨着商貿活動的進一步開展，郭鶴年越來越深刻地意識到：香港這顆東方明珠，將成爲亞洲乃至世界經貿活動的中心之一。郭鶴年認爲，必須在香港這個經濟舞台上佔有一席之地，以便將來向周邊國家與地區輻射。

儘管早在一九六三年郭鶴年便在香港成立了萬通公司與中國經營，但萬通公司規模比較小，影響不大，已不太適應香港高速發展的經濟步伐。因爲十幾年過去，現在的香港已經發生了翻天覆地的變化。

過去香港雖然也是世界自由港，但她的光彩遠遠不及被稱爲東方第一大都市的上海。五十年代香港的勞工階級與內地公民一樣窮困，除轉口貿易，工業幾乎是空白。

香港的經濟從六十年代開始啓動，七十年代開始騰飛，成爲西太平洋有名的「四小龍」之一。

香港在七十年代已成爲世界著名的日用品生產基地和商貿中心。香港稅率低，很利於商人經商，日用品首先發展起來。後來玩具業也獨霸世界商場。一九七二年香港在貿易上打了一個漂亮仗。它的玩具業以其造型奇妙、色彩鮮麗、潮流現代化以及價格低廉，一舉挫敗了日本霸主，榮登國際首位。這一爆炸性新聞傳到日本，當時有六位日本玩具老闆相繼剖腹自殺。

後來香港人乘勝出擊，把香港變成了最大的玩具出口地，最大的成衣、收音機和手表的出口地，鐘表的供應量已超過瑞士。

香港還是世界三大金融中心之一，她與另兩大中心的紐約、倫敦鼎足而立。彈丸之地的香港，銀行林立。世界上最大的五十家銀行集團中，當時就有四十多家在香港設有辦事處。香港還曾與新加坡經過一場搏殺，不惜血本建立起證券（股票）、黃金、期貨三大市場。經貿活動在金融中心的支持下，顯得異常活躍。

郭鶴年感受最深的還是這裏的「法治」。他曾經說過：「香港的法治，全世界來講，也是個好法制。政府管理有方，定了原則後，然後讓你自己去幹，很少插口插手。」對一個商人來說，投資環境是十分重要的。

郭鶴年後來在談到對香港的印象時曾經這樣說過：「剛來香港，頭三四年都是在馬來西亞和香港之間來來往往，一九七八年起就長住在這裏了，喜歡這裏了，作爲華人生意場，全世界就沒有第二個地方可以跟香港比，這裏真正是一個設立生意總部的好地方。」

有一種看法認爲，新、馬政府都不太願意讓郭鶴年在當地發展得太大，郭鶴年因而決定轉移到香港來大規模發展。不管是否有這種原因存在，但決不是郭氏移師香港的主要原因。

香港在世界經貿活動中扮演着越來越重要的角色，許多嗅覺敏感的投資家，紛紛聞「香」而來，在香港擺開了大展拳腳之架勢。郭鶴年不甘落後於人，很快便醞釀成熟，要在香港成立新的貿易公司。

一九七四年元月十八日，郭鶴年在香港成立嘉里公司，從此拉開了大舉進軍香港的序幕，

揭開了他創業史上新的篇章。

嘉里成立之時，注册資本爲四千萬港元，業務上專做期貨生意。後來嘉里的業務不斷擴大，成爲一個强大的貿易集團，除了期貨貿易以外，還漸漸涉足糖類、食油、糧食、地產、航運等國際貿易。一九七四年成立的嘉里貿易公司，成爲郭鶴年登陸香港的大本營。

嘉里貿易公司成立後，生意很快步上正軌。不久，從大馬傳來一個令人悲憤的消息，使他心裏一下子變得沉重起來。

麥粉大王孫麟方的兒子被人槍殺！

孫麟方一九〇八年出生於中國，曾到德國留學，一九三一年回中國後，在成都辦過地產公司，抗戰時期轉向運輸業，一九四八年舉家遷往香港。一九五三年他在香港建立「香港麥粉廠」，經過一番努力成爲「亞洲麥粉大王」。一九六二年孫麟方在馬來西亞興建亞洲最大的麥粉廠，不料因這間麥粉廠的生意，與當地商人結怨。

一九七〇年孫麟方病逝，他的衆多企業由其兩個兒子孫以倫和孫以文繼承管理。一九七四年二月初，孫以倫從香港飛往吉隆坡，下塌於美輪酒店。二月九日，星期六。孫以倫獨自駕駛「平治」房車外出，停在一家名叫「船」的飯店附近的一條橫巷。據目擊者説，下車後孫以倫被三四名大漢攔住去路，繼而發生糾纏，不久，聽到幾聲清脆的槍聲。槍聲響過之後，孫以倫倒在地上，行兇者立即乘坐接應的白色私家車逃離。

孫以倫負重傷奔走至「船」店，終因體力不支倒地，飯店職員見狀立即報警。警方經查驗，發現孫以倫頭、背、右腳和左臂共中四槍，身上的二千叻幣並沒被搶。奄奄一息的孫以倫對身旁的人只說了一句：「通知警察，綁票。」便告身亡，年僅二十九歲。

遇害原因扑朔迷離，肯定與劫財無關。後來報章有小道消息說，孫以倫當時宣佈把麥粉售價提高百分之五十，可能引起小販及公衆極度不滿，因此被激進分子行殺。此時泰國一米商，也因爲提高米價而被殺害。

由於孫以倫當時已是千萬富翁（相當於現在十億港元以上），因此他遇害的消息不但是香港和吉隆坡的大新聞，美聯社等世界大通訊社也作了報道。

孫以倫之死，對郭鶴年觸動很大，他更清楚爲什麼東南亞很多華人資金大量流入香港了。戰後，東南亞國家相繼獨立，當地土著的民族主義高漲，華人成爲被打擊的一群，因此華人紛紛把香港當成了避風港。

七十年代以前，不少華人大舉投資香港，並在香港佔有一席之地。如新加坡的鍾氏家族控制了凱聯酒店，泰國鄭午樓家族的京華銀行（後易主）、黃子明家族的實光集團、李木川家族等泰國華人資本，都在香港享有盛名。

七十年代以後，又有一大批華資流入香港，郭鶴年正是這批華資中的一員。嘉里在香港的發展異常順利，無疑是香港商業環境之利。無論是從安全感還是從企業前途上看，香港都具有

無比的優越性。

嘉里迅速發展，到一九七六年，郭鶴年作出了兩個重大行動：一是把總部從吉隆坡遷往香港；二是發動了一場倒置收購行動。

郭鶴年出生於馬來西亞，早年也主要是在大馬經商，但他在新加坡也有不少企業，如他平生創辦的第一家公司「力克務」，一直在新加坡進行商貿活動，一九六五年易名爲郭兄弟（新加坡）有限公司，一九七一年在新加坡創辦第一家香格里格拉酒店，加上其他業務，郭鶴年一度曾把商業基地轉移到新加坡。基地轉移，當時總部並沒有遷移。如今到了七十年代中期，郭鶴年的商業王國已越來越龐大，把總部遷到香港，更便於他指揮，更有利今後發展。

一九七六年郭鶴年發動了一場倒置收購行動，將原來與馬來西亞聯邦土地發展局聯營的馬來西亞糖廠加以收購，使之成爲玻璃市種植的一個子公司，玻璃市種植於是壯大實力，成爲郭鶴年的一個商業艦隊，它的範圍開始突破甘蔗與糖業，向更廣泛的天地發展。

移師香港後，郭鶴年在香港的發展一帆風順。他決定在九龍再建一間高檔香格里拉酒店，擴大他的酒店王國。他四處考察，選擇酒店地址。當時香港已有幾家比較大的酒店，郭鶴年要在香港建酒店，無疑是向「地頭蛇」挑戰！

那時候，香港的大酒店已有嘉道理家簇的香港上海大酒店（港人簡稱爲大酒店），這家酒店一九二八年便建成，是香港酒店業的元老。大酒店集團旗下有一大批酒店，在香港就有半島

酒店和九龍酒店。到了七十年代，由於嘉道理家族投資電業物業，漸漸將股份減磅，梁仲豪成爲大酒店最大股東。一九七七年梁氏進入董事局，兩家訂有君子協議，主席輪流做。大酒店集團實力强大，使得衆多人垂涎。

當時在酒店業的另一巨子是楊志雲，他原是一個金鋪老闆，買下美麗華大酒店，發展擴建後成爲酒店業的佼佼者；一九七七年美麗華購入樂宮戲院地皮擴建完工，已擁有客房一千二百餘間，美麗華在國際旅游業中盛譽越來越高。

作爲「酒店大王」的陳澤富，一九六〇年便在香港彌敦道建立起該集團的第一間酒店——京華酒店；兩年後又在尖沙咀興建完成國賓酒店。七十年代初他在曼谷、美國、英國、澳洲等地都建有酒店；一九七四年他在香港再建華都酒店（後改名柏寧酒店）。足見香港酒店業早有衆多盟主。

香港每年接待的國際游客都在七百萬人以上，僅旅游收入每年就高達五百億港元。儘管已有多家大型酒店雄居香港，郭鶴年仍充滿信心，指揮他的酒店艦隊登陸。

一九七七年郭鶴年購入尖沙咀東部面向維多利亞港的一幅大面積地皮，位於九龍半島的這幅地皮，是香港的黃金地段之一，郭鶴年動工在這裏興建九龍香格里拉酒店。

郭鶴年選址眼光獨到，在面向維多利亞港的地段建酒店，游客可以看到蔚藍而廣闊的大海，靜聽到那醉人的潮聲，使人的性情得到陶冶，肯定會大受游客的歡迎。

酒店業擴軍的同時，航運業也有所發展。一九七七年他在香港建立嘉里航務公司，有五艘新船，每艘新船的價值都在八百萬美元以上，總噸數達到了二點五萬噸，主要從事來往世界各地的貨運生意。

一九七八年，出於對香港的喜歡，郭鶴年決定長住這裏了，它標誌着郭鶴年「戰略轉移」的徹底完成。等待郭鶴年的，卻是更嚴峻的挑戰。

第十一章　禍不單行　妻亡航運業受挫

郭鶴年的結髮妻子不幸於七十年代末病故，這使他悲傷不已。八十年代初，九龍香格里拉竣工開業，然而船運業卻一瀉千里，使郭鶴年蒙受了不小的損失。面對越來越不景氣的船運業，郭鶴年怎麼辦？經過一番思索，他毅然採取了「斷腕行動」！

七十年代末，郭鶴年的結髮妻子Joyce Margerete患重病，久治不癒，成爲郭鶴年的心病。他四處找名醫給妻子看病，希望能使她的病情好轉，然而，無情的病魔還不肯放過這樣一個善良的女人。

終於有一天，醫生告訴郭鶴年一個悲痛的消息：「太太恐怕不行了。」

聽到這個消息，郭鶴年心裏「格登」一下，接着便是長時間的難過。他和Joyce Margerete是五十年代初期結的婚，夫妻感情一直很好，妻子把家裏操持得很不錯，使他可以全身心投入到事業上去。如今，年紀輕輕的她就要離他而去，郭鶴年能不難過嗎？

Joyce Margerete終於沒能戰勝病魔，於七十年代末英年早逝。

郭鶴年非常傷心，孩子們放聲大哭。郭鶴年與結髮妻子婚後生下了兩男兩女，兩個兒子就是郭孔丞和郭孔炎。男兒有淚不輕彈，但郭鶴年痛失的是同甘共苦近三十年的妻子，傷心的淚水最終還是禁不住流了下來。

郭鶴年處理完妻子的後事，含着悲痛繼續在事業上搏擊。

香港的業務發展很快，九龍尖沙咀的香格里拉酒店的建設正在加緊進行。郭鶴年有時到工地上視察，在保證質量的前提下，督促承建單位加快基建速度。

九龍香格里拉酒店，林紹良也是股東之一。郭鶴年和林紹良多次合作，他倆很合得來。所以在籌建該酒店時，郭鶴年再次邀他入夥。

一九八一年，擁有七百一十五個房間的九龍香格里拉酒店建成開業，舉行了極爲隆重的開業典禮。在開業典禮上，郭鶴年親自主持酒店的開幕式，並手持巨筆，爲酒店門前的瑞獅點睛。

從一九七一年在新加坡開設第一家香格里拉酒店，至此郭鶴年旗下的酒店和代爲管理的酒店已有十來家，郭氏的「酒店王國」已初具規模。隨着酒店數量的增多，郭鶴年意識到管理必須跟上去，而他自己因爲集團事務太多，已分身無術。爲此，他靈機一動，將九龍香格里拉酒店交由一著名的西方酒店集團管理，期限爲十年。

這家西方酒店集團的總部設在西雅圖，它在東南亞一帶久負盛名，管理了多家大酒店。新加坡香格里成立不久，它就成爲該酒店的管理者，合約一直到一九八三年才期滿。郭鶴年和這個酒店集團比較早就有業務往來，對該集團也比較了解。

郭鶴年沒有選錯對象，這家西方酒店集團在酒店管理方面果然名不虛傳，九龍香格里拉自開業後，生意一直很不錯，開房率一直維持在很高的百分比上，而且聲譽也很不錯。該酒店開業不久，就被權威的旅游雜誌《商務旅客》評爲「亞太地區最佳酒店」之一，名次排在曼谷文華東方酒店和香港的文華酒店之後，名列第三，確實不易。

管理有方給九龍香格里拉酒店帶來了極佳的信譽，在酒店如林的香港，九龍香格里拉以自己的實力，不久即躋身於聲譽最佳的酒店最佳行列。到八十年代中期，酒店業處於低潮，九龍

香格里拉的開房率仍高達百分之八十以上，由此可見該店非同一般。

正當郭鶴年的酒店業經營得紅紅火火的時候，船運業卻面臨巨大的危機，航運業的形勢已經在發生變化。

航運業在七十年代初期，由於石油危機的發生，曾經歷過一個發展的黃金時期。那時候許多人見航運業有利可圖，都加入到這一行業中來分一杯羹。七十年代中期，世界範圍內的經濟復甦，貨物的運載量大增，也給航運業帶來了生機。

然而，危機也同時產生了。全球貿易方式以及貨運方式發生了變化，使這一危機不可避免。一些原產品的加工以及生產活動，已經轉移到這些原產品的來源地；而邊貿活動增强，火車與飛機已經更方便貨運，這使得船運業務大大減少。

一九七七年，船運危機開始顯現，不少船家已開始爲貨源犯愁。到了一九八一年，船運業可以說是一瀉千里，許多遠東地區的船東，在這場挫折中都蒙受了巨大的損失，不少船東在這場浩劫中觸「礁」破產。例如經營遠東至北美航綫的董浩雲的「東方海外」以及趙從衍的「華光航業」兩大集團，都陷入了困境，債務沉重。

郭鶴年在航運業內同樣不能幸免。

郭氏的航運業，都是由設在香港的嘉里船務公司控制的。在八十年代初期，其實就已露出不祥之兆，嘉里連續多年在營業和出售貨物運載船保的業務活動中出現了虧損現象，但卻沒有

引起足夠重視並採取有力措施。

有資料顯示，嘉里貿易公司通過新加坡的子公司購入一批船隻，結果虧損累累。新加坡子公司的記錄中有很多這方面的例子：

一九八〇年，瓦船公司訂購一艘六點二萬噸的船隻，四年後以虧損二千零四十萬元新幣的價格出售。而該公司的帳目顯示，累計虧損達二千八百六十萬新幣。

一九八一年，克拉布船公司購入一艘三點一萬噸的船隻，到一九八五年尾，公司蒙受虧損累積已達一千九百四十萬元新幣。

一九八一年，度利船公司購入一艘船隻，到了一九八五年，公司累計虧損高達一千一百八十萬元新幣。

利船公司購入的一艘化學貨運船隻，到了一九八五年以按押方式再次融資，年底公司累積虧損已達一千九百一十萬元新幣。

危機已經出現，郭鶴年的公司卻還在不斷購入船隻，不能不說這是一大失誤。這種判斷上的失誤，當然不止郭鶴年一人。當時航運界許多人對前景都過於樂觀了，對於航運形勢的變化沒有引起足夠的重視，以致一大批的船東蒙受巨大損失。

航運危機殃及銀行，很多船東買船都是向銀行貸款的。航運業受災，銀行貸款無法收回的數以百億計，航運界的危機漸漸地擴大成爲銀行家的危機。

在這次危機中，郭鶴年損失了多少呢？

據估計，郭鶴年在這次航運浩劫中蒙受的損失，總數在一億至兩億美元之間，說少也不算少了。但比起其他船東及航運公司來說，這個數還算幸運的，比起那些傾家蕩產的人來說，已是不幸中的萬幸。

郭鶴年痛定思痛，不能不佩服船王包玉剛的先見之明。憑着這種「先見之明」，包玉剛躲過了這一劫，成爲損失最小的一個。

包玉剛一九五五年開始搞船運業，他的經營方式很獨特，總是先找好長期的租户，然後才購置新船。這種穩健的作風，令他在航運業中很快成爲翹楚。一九八〇年包船王旗下的環球航運公司的巔峰時期，擁有的船隊達二百多艘。

目睹航運業不少資深的巨商遭劫淘汰，包玉剛悟出了多元化發展對分散風險的重要性，早在七十年代初，航運還挺紅火時，他便將賺來的錢投資到地產、酒店及交通運輸上。

進入八十年代，對航運業了如指掌的包玉剛似乎已預見到了該行業即將出現大衰退，迅速減少旗下船隻，短短幾年便減一百艘，將損失減至最小限度。自一九八〇年開始，包玉剛便實施「棄船登陸」計劃，與怡和洋行展開了九龍倉爭奪戰，一夜調集二十二億港元收購成功，爲日後的發展奠定了基礎。

航運業遭此大劫，仍有許多人在觀望，因爲大部分的航運專家，仍然認爲航運界的不景氣

只是暫時的。任何事物都是「物極必反」的，航運業已經遭遇了一場大劫難，有人預言：航運業不久將出現轉機。甚至有專家認爲，九十年代航運業將復甦，航運業主將否極泰來。

郭鶴年在認真分析航運業的情況。

物極必反，這種情況是有的，但是什麼時候才是「極限」?什麼時候才能復甦?這不是簡簡單單就能推斷出來的。因爲航運業畢竟受諸多因素的影響，航運業的興衰受船舶的供應、經濟大環境的變化、政治形勢等因素所左右。

還有一些航運專家則認爲，航運業的前景暫時還不容樂觀。一位紐約船務財政顧問就說：「現在買船的行動不劃算，因爲買家太過依賴船價上升，而我不認爲船價近期會上升。」

船價這玩意確實挺捉弄人的，當航運業復甦時，一艘幾百萬美元的船可以翻三四倍賣出，而一旦航運業不景氣，則可以連血本都虧進去。

航運界專家兩種意見，到底哪一種更準?郭鶴年一時很難有明確的答案。在這種情況下，他便作了一點小小的試探工作。他下屬的克利西船務公司在一九八五年初購入了一艘貨運船隻。然而，事實證明航運業並未否極泰來，購船後克利西船務公司依然不見好轉，到這年年底累計損失已達一千四百五十萬美元。

郭鶴年在航運業上的判斷不如包玉剛有先見之明，這裏有客觀原因，因爲郭鶴年投資太廣，無法像包玉剛那樣把主要精力放在航運上。現在已經造成了損失，這個損失與郭鶴年集團

的收入相比當然算不了什麼，但郭鶴年覺得自己不能再猶豫了，必須採取果斷措施堵住虧損的現象繼續發生。

東方海外以及華光航業集團等航運業的虧損户，已經採取措施加以挽救，它們通過財務重整，已經幸免於難，正在重新崛起。郭鶴年爲此下定決心，採取了「斷腕行動」：他認識到航運業在未來的幾年内仍不會有什麼作爲，因此果斷地放棄了大部分投資，只保留了在新加坡的太平洋船務，基本上從航運業脱身出來了。

這一明智的抉擇，使郭氏在航運業不再繼續虧損，正應了「少虧爲賺」的商界古語。

第十二章　虎子婚戀　滿城風雨過香江

一九八一年，台灣當紅歌星鄧麗君來到香港演出，創下香港個人演唱會場次最多的記錄，而鄧麗君身旁的男友更引起新聞媒體的興趣。當鄧的男友的身份被查清後，本來只在商界出名的郭鶴年，一下子名揚各界。郭公子與鄧麗君之戀傳得滿城風雨，然而卻只留下遺憾。

花開兩頭，各表一枝。就在郭鶴年征戰商場，悄無聲息地思考着如何扭轉航運業不利形勢之時，郭家大公子與台灣歌星鄧麗君「拍拖」一事傳出，使郭鶴年一下子聲名大振。

郭鶴年的長子郭孔丞，也到了成家的年齡了，這本來不是什麼大新聞。然而，由於郭孔丞的女友身份特殊，才引起世人特別的關注。

鄧麗君，原名鄧麗筠，「麗君」是她取的諧音藝名。鄧麗君一九五三年一月二十九日出生於台北，她從小就有特別强的表演慾，表演天賦也不錯。十二歲時鄧麗君參加台灣中學廣播電台舉辦的「黃梅歌曲」，以一曲《訪英台》脱穎而出，被台灣報紙稱爲「神童歌女」。從此，鄧麗君踏足歌壇，常參加一些文藝活動，並加盟了台灣電視公司主持的「每日一星」節目，能歌善舞的她，引起廣泛的注意。

一九六九年鄧麗君高中畢業，許多音樂機構、藝術團體拉她加盟，於是她正式進入樂壇。不久，她演唱的電視劇《晶晶》的同名主題歌一炮打響，在台灣流行非常廣，使她一舉成名。

香港是華人藝員大有可爲的一個大舞台，台灣很多歌唱演員和電影電視明星在台灣成名後，都到香港來求更高層次的發展。鄧麗君七十年代中期來港發展，一九七六年首次在香港「利舞台」舉辦個人演唱會，並成立「鄧麗君歌迷會」。以後便隔一段時間就會到香港來參加一些活動，香港歌迷對她漸漸熟悉，並喜歡上她的歌。

一九七七年她榮獲「香港第一屆金唱片頒獎禮」金唱片獎，不久舉行她在港的第二次演唱

會。一九七八年再獲「香港第三屆金唱片頒獎禮」金唱片獎。七十年代後期，她的歌風靡華人世界，成爲華人女歌星中無人可與之相比的巨星。

那麼郭孔丞又是如何與鄧麗君相識的呢？

一九七八年八月，香港一位富豪的公子請郭孔丞到一家夜總會吃飯。郭家幾代都有善於交朋結友的優點，或許這是遺傳的吧！朋友相邀，郭孔丞欣然而往。

富家公子帶了太太同來，這位太太性格開朗，極善交際。正當他們幾個親切交談之時，眼尖的她突然說了聲：「瞧，那不是鄧麗君嗎？」

郭孔丞遠遠地望去，看見一位身材修長的小姐正朝這邊走來。「鄧麗君」這個名字他已經很熟了，今天第一次這麼近看見她，果然氣度非凡。

鄧麗君也是到這家夜總會吃飯的，朋友的太太迎上去，親切地叫了一聲鄧麗君的英文名字。原來，這位朋友的太太跟鄧麗君很熟，只見她拉着鄧麗君的手，很快就來到郭孔丞他們的飯桌前，邀鄧麗君共進晚餐。

朋友的太太把郭孔丞介紹給鄧麗君認識。郭孔丞禮貌地看了鄧麗君一眼。四目相對時，兩人都感覺到對方的超凡脫俗。

郭孔丞彬彬有禮雯：「鄧小姐，你比電視上顯得更美，聲音也更甜潤。」

鄧麗君也對眼前這位充滿生氣、知禮而談吐幽默的青年產生了好感。

這是一個美好的夜晚，幾位年輕的朋友邊吃邊聊，一頓飯吃了很長時間。分手的時候，郭孔丞問了鄧麗君住的地方的電話，大家便依依不捨地離開了夜總會。

郭孔丞很快便給鄧麗君打了電話，而後他倆有了一些交往。本來就喜歡聽鄧麗君唱歌的郭孔丞，因爲和鄧麗君相識，更加喜歡她那甜美的歌聲。人們發現，一向不愛看娛樂新聞的郭孔丞也開始留意起娛樂版來，他渴望看到鄧麗君的有關消息。

鄧麗君的歌帶，郭孔丞買回來不少，他的房間裏經常回蕩着鄧麗君的歌聲。有朋友開玩笑地說：「孔丞，鄧麗君歌迷會的會長看來下一任非你莫屬了。」

鄧麗君與郭孔丞之間的感情，並沒有像人們想象得那樣快。鄧麗君在香港演出完之後，不久便離開香港到其他地方演出。

一九七九年鄧麗君首次赴美參加個人巡回演唱會，引起美國歌迷的關注。而後她暫住在美國，在洛杉磯修讀英文。新聞界對娛樂圈內的事特別敏感，其間便傳出了鄧麗君與成龍的緋聞。當時成龍正好在美國拍《殺手壕》一片，他倆之間「半真半假」的戀情，一時傳得沸沸揚揚。不過這段情不管是真是假，很快便「消失」了。

一九八一年四月，鄧麗君再次來香港開個人演唱會，對於這位早已熟悉的歌星的到來，港人反應非常熱烈，門票早早地便被一搶而光，主辦者臨時決定加演兩場。但兩場國演的門票，兩小時内又被搶購一空。

香港各大報紙的娛樂版，鄧麗君的大名高頻率出現。忽一日，記者探到一個超出個唱會的「熱點新聞」：鄧麗君小姐名花有主了！

那些無孔不入的記者，發現鄧麗君身邊經常有一位男伴。這位男伴中等身材，皮膚略顯黝黑，下巴上面還蓄着濃黑的鬍子。他是誰？

記者們施展自己的「專長」，很快便查清：鄧麗君身邊的男伴叫郭孔丞，英文名叫Beau，現年二十七歲，現爲香港「香格里拉」集團董事。

記者們再深入調查，又將郭孔丞的家庭了解清楚了：郭孔丞的父親郭鶴年，早年在馬來西亞發跡，成爲大馬首富；後來猛龍過江，成爲香港嘉里貿易集團的「頭兒」，是一個不露相的超級巨富。

報紙上對郭孔丞和鄧麗君的戀情大肆宣傳，不時地還將「其父爲馬來西亞首富郭鶴年」這樣的語句登出來。香港商界之外的許多人，通過這件事才知道，原來本地還有一個叫郭鶴年的超級富豪存在。

郭鶴年見了報章的這些報道，心裏覺得很可笑：老子現在倒沾了兒子的光出了名！男大當婚，女大當嫁，這本是很正常的事，有什麼必要如此大肆渲染呢！再說郭孔丞是郭孔丞，郭鶴年是郭鶴年，兒子的事爲什麼非把老子抬出來不可呢！

新聞媒體對鄧、孔婚戀的報道有增無減。有一段時期，郭孔丞和鄧麗君的新聞還出現在報

紙娛樂版的頭條上。據這些報道稱，一九八一年是郭鄧感情飛躍發展時期，郭曾招待鄧在香格里拉酒店居住，一住就是一個月；還有消息說，鄧郭之間異常親密，在另一場合，鄧麗君還親自爲郭孔丞下廚煮飯。

郭孔丞對他與鄧麗君的的戀情並不否認，他甚至很樂觀地對新聞界人士說：「進一步的消息，相信在明年即可宣佈，（婚期）大概在明年也差不多了。」

鄧麗君亦在公開場合大大方方地談及男友，這和過去大不一樣。影星歌星一向被認爲是大衆「情人」，每人都有一大批自己的影迷歌迷，對於個人的戀情，他們一般是秘而不宣的，採取這種手段，爲的是不失去「崇拜者」。鄧麗君曾有過幾段戀聞，由於她自己對此秘而不宣，真真假假令人捉摸不透。這次與郭孔丞的戀情她大大方方承認，可見她對此非常看重。

郭鶴年對孩子們的婚事從不干涉，從某種意義上說，他也希望孔丞早日完婚。孔丞是他的長子，郭家的事業後繼要有人，早日抱孫子享受天倫之樂有何不好呢！

郭鄧原來打算在一九八二年結婚，有介紹說他們甚至連婚期都已經定在了三月十七日，許多好友都已經收到了他們的結婚請柬。然而這些請柬卻突然在婚期前五天內被收回，原因是鄧麗君闖不過郭老太太這一關。

據一些傳媒報道，當郭孔丞與鄧麗君的戀情發展到談婚論嫁的階段時，郭孔丞向家裏鄭重提出此事，意在徵得家人同意。郭鶴年對兒女的婚事比較民主，但家中大事一向還須向郭老太

太請示，所以當孔丞向他徵求意見時，他便坦誠相告：「此事還須徵得祖母同意才行。」

這樣，郭孔丞便在預定婚期的那個月，攜鄧麗君從香港來到大馬新山，去見郭老太太。

郭老太太即鄭格如居士，她一向把孔丞視爲掌上明珠，但她對孫子與鄧麗君的戀情卻有自己的看法。她不想讓一個拋頭露面的歌星做她的孫媳婦，即使不是鄧麗君，換上別的女星，她的看法也不會改變。

郭老太太德高望重，在郭家的地位至高無上。她一見鄧麗君，便與其約法三章：「如果你要與孔丞結婚，必須答應我三個條件：一是婚後洗盡鉛華，脱掉歌衫；二是從此不得再拋頭露面唱歌；三是斷絕和娛樂圈一切朋友的聯繫。」

鄧麗君犯難了。她表示爲了愛情她可以捨棄歌唱事業，不唱歌她可以學作曲，但要斷絕和娛樂圈一切朋友的聯繫，這一點實在太難。

結果雙方各持己見，意見始終統一不起來，終於導致鄧與郭孔丞分手，一段戀情成了一樁憾事。

郭老太太接受過高等教育，是個受過「五四運動」後新思想教育的女性，其思想應該是開明的，她之所以要求孫媳婦斷絕與娛樂圈朋友的來往，也是娛樂圈一向聲譽不佳所致。

郭孔丞與鄧麗君婚事告吹一事，再次成爲熱點，在香港傳得滿城風雨，便迅速向境外擴散，傳遍了世界各地。

後來郭孔丞很長一段時間陷入苦悶之中，直到在日本談生意時結識日本姑娘裕見子，才從苦悶中擺脫，後與裕見子結成美滿姻緣。側面像鄧麗君的裕見子，於一九八六年七月三十日與郭孔丞完婚，郭鶴年未過分鋪張，只是在馬來西亞、新加坡和香港自己的酒店裏各擺了二十桌酒。

鄧麗君失戀後，受到的打擊比較大，人生觀甚至都有所改變，後來一直孑然一身。一九九五年五月八日在泰國度假時，因病突發去世。

第十三章　出擊地產　港澳國際築金橋

八十年代中期，香港地產業再陷低谷，郭鶴年看準這一時機，趁低出擊地產，大量購地辦產業。在這期間，其堂兄郭鶴堯被綁架。郭鶴年涉足地產業的同時，遇到資金周轉問題，但他技高一籌迎刃而解，便斥資參加了港澳國際的投資合作，與中資集團築起友誼金橋。

香港的地產業曾出現過幾次極盛和衰退，其間的變化也給不少經營有術的商家大發地皮之財，郭鶴年就是其中的一位。

六十年代末期，香港的地產業隨着經濟的起步開始興旺，七十年代初期地價猛漲。然而，一九七三年四月香港股市狂瀉，地產業受到影響也跟着衰落。這種連瑣反應，使地產持續兩年下跌。一些有頭腦的投資者趁低買進，在房地產業上狠賺了一把。郭鶴年一九七四年才到香港設立嘉里貿易公司，錯失一次發財機會。

兩年後地產業開始復甦，接着便出現了少有的持續八年（一九七五至一九八二年）的地產市場興旺。那時郭鶴年把主要精力放在酒店業和航運業上，無暇顧及地產業。因此那段時間地產的興衰似乎對他的商業活動影響不大。

八十年代中期，地產業再度陷入低潮。

地產業這次出現低潮的原因是多方面的，其實早在一九八一年，受世界經濟衰退的影響，香港的地產、股市已呈下挫趨勢。這種危機波及金融界，一九八二年九月，戴卓爾夫人赴北京談判，香港華資恒隆銀行發生擠提事件，後港府與匯豐銀行採取緊急措施，才避免連瑣反應。

由於傳媒的渲染，香港的信心危機愈來愈重，一九八三年初，七家接受存款公司倒閉，新鴻基銀行告急。同年九月底的一個星期六，港元危機爆發，謠言盛傳人民幣將取代港元，於是人們除了抛兑港幣，還紛紛搶購食品，形成了香港金融史上的「黑色星期六」。

從一九八二年起，香港非正常移民形成熱潮，加拿大各省甚至都派出官員來港推行「招商引資式」的移民計劃。不少人因此出賣在港的產業物業套現，地產業於是更陷低潮。

郭鶴年仔細分析了香港地產業的興衰轉換情況，試圖從中找出一些規律性的東西來。他發現，香港的地產業，雖然有過反復，有盛極也出現過衰落，如六十年代末七十年代初的興盛，到一九七三年股崩後地產業大跌。但是，興盛的時間佔絕大部分，甚至有過持續八年的興旺。目前的低落是暫時的，郭鶴年堅信：地產業一定可以復甦直至興旺。

這次地產業的衰落，既然可以復甦，到底需要多長的時間才能復甦？郭鶴年的預測是，地產業復甦的時間不會太長。隨着香港政局的平穩過渡，很多非正常移民出去的人都將向香港回流，香港畢竟是自由港，是經商最好的地方之一。郭鶴年自己對香港前途充滿信心，他相信自己的判斷，隨着「信心危機」渡過，香港的地產業將大放異彩。

郭鶴年作出決定：進軍地產，大舉出擊！

過去香港的地價，在地產興旺之時幾乎是「寸土寸金」，現在地產業處於低潮，地價相對便宜了些，應該到哪些地方買地皮呢？

郭鶴年認爲，黃金地段的地皮雖比一般地方貴了許多，但升幅相應地也更大，將來買下地皮後開發的價值也更大。因此，他決定不惜花大一點價錢，在黃金地段買地。

尖沙咀是香港的黃金地段，而尖東又是黃金地段中的黃金地段，郭鶴年因此選擇了尖東，

作爲投資地產業的首選之地。

他在尖東地產方面的投資最令人矚目。永安廣場以及南洋中心，是郭鶴年與「信和地產」聯手興建的，幸福中心則由郭鶴年、信和以及其他地產公司興建。此外，郭家還參與興建了一幢十六層高的停車場。

一九八三年，他以八百五十二萬元港幣購得屯門港笏一塊四百四十一萬英呎的土地，用作興建游艇會及豪華住宅；第二年，他又斥資四億港幣興建深灣游艇俱樂部，令地產界耳目一新。

正當郭鶴年大舉出擊地產業時，從他的家鄉馬來西亞新山傳來一個不幸的消息：他的堂兄郭鶴堯被綁架！

郭鶴堯是郭鶴年三伯父郭欽端的兒子，前面已有過介紹。郭鶴堯早年經商，後來繼承了父親的一些特點，熱衷於社會活動，漸漸地成爲馬來西亞華人社會中的活躍分子，是一位受人尊敬的社群領袖。他成了郭家拋頭露面最多的人，郭家的慈善義舉，一般都由他出面。

一九八四年五月的一個夜晚，馬來西亞新山燈火闌珊，這座南太平洋島國上的城市，沉醉在一片溫柔的夜色之中。

郭鶴堯這天在新香港飯店參加一個朋友的宴會，從飯店出來時已經很晚了。他鑽進自己的平治車，吩咐司機：「趕快回家，已經不早了！」司機一踩油門，平治車飛似地直奔彩虹花園

住所。

也許是出席宴會遇到不少朋友很開心的緣故，郭鶴堯興致很高，他仰靠在平治車的後座上，不時地和司機交談幾句。

突然「嘎——」的一聲，汽車來了個緊急剎車，郭鶴堯仔細一看，不知從何處斜刺裏殺出一輛小車，橫在平治車前擋住了去路。他還沒及細想，從小車中鑽出的四名彪形大漢，早已用槍頂在了他和司機的腦門上。

「下車！給我快點！」

「再拖拉我一槍崩了你們！」

郭鶴堯意識到遭綁匪了，他很快冷靜下來，試圖看清綁匪的面目。然而四個傢伙都用襪子套住了頭部，只留兩隻眼在外面，看來這不是一般的搶劫，而是蓄謀已久的綁票事件。反抗是徒勞的，郭鶴堯被綁上雙手，推到了汽車尾部的行李箱中，「嘭」的一聲，後蓋被蓋住，汽車一溜烟消失得無影無蹤。

郭鶴堯自新山中華商會成立開始，就一直任該會的副會長，並且長期擔任新山中華公會會長，在當地是個大名人。他的被綁，不僅震驚了郭氏家族，更震驚了新山乃至整個大馬。

得知堂兄被綁的消息後，郭鶴年心急如焚。一方面他對綁匪這一卑鄙的行徑義憤填膺，另一方面他又深爲堂兄的安全擔憂。他告訴家裏人要不惜一切代價，將堂兄營救回家。

社會各界呼籲釋放郭鶴堯，綁匪提出要三千三百萬贖「票」。經過郭鶴年及其家族成員的共同努力，被綁架了六十八天之後的郭鶴堯終於被釋放回家。至於郭氏家族是否付巨款給綁匪，至今仍是個謎。

郭鶴堯被綁一事，對郭家震動很大，郭鶴年以後更是隱秘，凡事低調，與此事恐怕不無關係。

回頭再說郭鶴年大舉進軍地產業一事。在地產暴跌之時，需要大筆資金作後盾，郭鶴年在航運業虧損，其他行業不太景氣的情況下，哪來這麼多錢經營地產業呢？

精明的郭鶴年，通過按押香港的一些集團產業，以此從銀行取得貸款，因此他的集團財務運行一直良好。郭鶴年每次都準時攤還貸款，銀行信譽更佳，貸到的款就更多。這樣形成一個良性循環，使他在地產業中聲威大振。

郭鶴年大舉進軍地產業，動用了不少資金，開始有人還擔心其資金周轉等問題，後來發現這種擔心是多餘的。郭鶴年不但在地產業上運籌帷幄，而且不久參加了集資五億的中資「港澳國際」，令人驚嘆不已。

改革開放前，內地有中銀、華潤、招商、中旅四大集團在港。八十年代中起，英資大淡出，中資向港大挺進。中央各部委、省市政府以及地方國營企業，紛紛來港搶灘或成立公司，或設立駐港商務機構，氣勢蔚爲壯觀。

一日，一位好友找到郭鶴年，問他是否有意加盟中資集團一項大的行動。原來中資準備集資五億元，成立一個新的投資公司。

郭鶴年知道，中資的這一行動，旨在加强與華資集團的相互了解和合作。時值中英談判接近尾聲，中資與華資大合作，對香港的穩定也將起到一定的作用。在香港大局已定之時，香港商家紛紛到中國找尋發展機會，現在有這樣一個機會與中資合作，架起友誼金橋，何樂而不爲呢？

郭鶴年欣然加盟，積極籌措資金。

一九八四年九月，由中銀集團、華潤集團以及香港、澳門、新加坡等地著名實業家李嘉誠、包玉剛、安子介、郭鶴年、連贏洲和馬萬祺等二十多位知名人士組成，集資五億元的「港澳國際投資有限公司」正式成立。

該公司成立後，投資中港業務包羅萬象，大量引進外資，實力迅速壯大。一九九五年十月定名爲港澳國際集團有限公司，收購了郭鶴年等一大批實業家所持的股份，成爲一家全中資的企業集團，這是後話。

正當郭鶴年在地產業上大進軍、與中資集團聯誼時，酒店業低落使他再度面臨考驗。

第十四章　酒店低落　轉向中國覓生機

東南亞的酒店業在八十年代中期也一度陷入不景氣狀況，郭鶴年的一些酒店業績不佳，就連新加坡香格里拉酒店的盈利也急轉直下。郭鶴年認定不景氣只是暫時的，酒店業將看到「太陽的再度照耀」。在港台商家積極進軍內地的時刻，他毅然轉向中國尋找發展機遇。

郭鶴年圍繞環太平洋區域創建「酒店業王國」的計劃，正在一步步付諸實施，不料八十年代中期東南亞酒店業形勢發生微妙變化，酒店業陷入了低谷。

導致酒店業不景氣的原因，首先是由於進入八十年代後東南亞經濟的發展出現緩慢情況。經濟緩慢發展，影響到旅游業，游客相對減少。這和七十年代東南亞經濟騰飛時期相比，形成了鮮明的對照。

旅游業的降溫，自然要波及酒店的經營，一些大酒店開始出現客源不「飽」的現象，這種現象越來越嚴重，終於出現了東南亞酒店業的低潮期。

然而，幾年前動工的一些酒店紛紛竣工開業，使本來就客源不足的酒店業顯得競爭更加激烈。馬尼拉希爾頓酒店曾經有過這樣一件趣事，據説當時如有一個顧客要修臉，同時會有兩三個人爭着爲他服務。很多酒店在競爭中不得不削價來招攬顧客，還有一些虧損嚴重的酒店乾脆關門了事。

郭鶴年在酒店業中有大量投資，他的香格里拉酒店系列又是怎樣一種境遇呢？

在酒店大氣候不利的情況下，郭鶴年的酒店業同樣陷入低潮。這種低潮表現的最爲明顯的，是吉隆坡與泰國曼谷的香格里拉酒店。

七十年代是馬來西亞產業發展的黃金時期，七十年代中期，郭鶴年在吉隆坡開始興建香格里拉酒店，並以此爲龍頭發展其他產業物業，其中就包括香格里拉廣場。

馬來西亞的產業黃金發展期一直維持到八十年代初，進入八十年代中期後，形勢發生了變化，酒店業已出現不景氣情況。

吉隆坡香格里拉興建之時，吉隆坡正缺一流的酒店和辦公場所，所以郭鶴年在此興建大酒店，行家對其前景一致看好。酒店建成後，曾一度生意興隆，但隨着酒店的增多，生意便日漸衰落。

更不景氣的是香格里拉廣場，這個十年後才竣工的辦公場所，剛建成便陷入不景氣之中。香格里拉廣場是一家名爲UBN控股的公司所擁有，郭氏集團在這個公司擁有約半數的股權。不景氣的形勢使這家公司連續虧損，到了一九八五年底，已累計虧損達二千二百五十萬馬幣。

吉隆坡香格里拉虧損的同時，泰國曼谷的香格里拉酒店也表現不佳。興建於八十年代初期的曼谷香格里拉酒店，到一九八六年建成開業之時，正遇上泰國經濟不景氣之時，「生不逢時」，自然也難逃厄運。該酒店在開業的頭四個月就虧損了六千八百零九萬泰銖，約合二百六十四萬美元。

曼谷香格里拉擁有六百五十間客房以及四十七間套房，耗資八千萬美元興建，投資巨大。而在開業之初，該酒店的住客率僅達百分之二十五點四，營業額頭四個月只有七千一百一十萬泰銖（約合二百七十二萬美元），對這樣大的一個酒店來說，平均每月只有六十八萬美元的營業額，除去開支，便只有虧損。

那麼，曼谷香格里拉的營業額爲什麼會如此少得可憐呢？

一方面，由於旅游業的熱度減退，曼谷香格里拉缺乏團體「成群集隊」的旅客；而在旅客減少的情況下，另一方面曼谷的酒店卻有增無減，供過於求。所以，曼谷的大酒店出現虧損是很正常的事，不僅僅是郭鶴年的香格里拉虧損，其他一些大型酒店也一樣虧損。

如果說，曼谷香格里拉出師不利，吉隆坡香格里拉也「生不逢時」，那麼一開張便獲得滿堂彩的新加坡香格里拉和九龍香格里拉又怎樣呢？

新加坡香格里拉也在走下坡路，這家金牌酒店的盈利在八十年代中期急轉直下。七十年代新加坡香格里拉酒店的生意一直很紅火，這和東南亞經濟的快速發展有關，而進入八十年代中後期，隨着東南亞經濟陷入不景氣，獅城香格里拉業績也明顯下降。該酒店一九八四年的營業額達九千零四十萬元新幣，盈利達八百一十萬元新幣，而到了一九九五年，營業額降爲八千零八十萬元新幣，盈利減少到三百五十萬元新幣。

在衆多的酒店中，只有九龍香格里拉的業績比較好。儘管東南亞酒店業普遍不景氣，但九龍香格里拉的住客率仍高達百分之八十以上。這給郭鶴年不少安慰。

和其他集團旗下虧損酒店一樣，郭鶴年的吉隆坡和曼谷的香格里拉酒店不得不削價來招攬顧客。面對現實，郭鶴年不得不研究酒店業的現狀與出路問題。

爲什麼許多酒店虧損，而仍有像九龍香格里拉這樣業績穩定的大酒店？除了說明香港是塊

經商樂土，同時不也說明酒店業並非「一片黑暗」嗎？九龍香格里拉在酒店業如此低落之時，住客率仍高達百分之八十以上，如果形勢好轉那就更可觀了。

郭鶴年似乎從九龍香格里拉找到了希望，也增添了信心。後來在談到酒店業時，他說：「通常，經過一段供應及需求的平衡之後，將會再一次緊隨着另一個盛宴期的到來，這是一般形式。但在東南亞，至少有兩個城市，我們見證了其酒店客房的成長，遠超過我們所見到的，即這些城市的景象，看來是一個很長的饑饉期。」他還指出，客房的租費越來越便宜，最終將帶來更多的旅客，「然後慢慢地以及穩健地經營管理，這些酒店經營者將會看到太陽的再度照耀。」

酒店業暫時陷入低潮，儘管郭鶴年堅信這種狀況不久將會改變，堅信在「長長的饑饉期」後會看到「太陽的再度照耀」，但他不可能坐等這一天的到來，他要從別的方面將酒店業的損失補回來！

進軍中國！到中國去尋找機會！

郭鶴年當即作出了這一決定。郭鶴年與中國大陸的商貿活動早在六十年代便開始了，但那時候他主要從事轉口貿易，並沒有到大陸去大規模投資。

一九七八年，中共十一屆三中全會決定把工作重點轉移到經濟建設上來，隨即開始對外實行改革開放政策，對到大陸投資的境外商人給予了相當優惠的政策，一大批率先進軍大陸的投

資者抓住機遇成爲了新富豪。

一向目光鋭利的郭鶴年，自然不甘落後於人。

八十年代香港的一些大富豪連在香港投資物業都瞻前顧後，一有風吹草動便走資國外。但也有不少富豪把投資重點放到内地，霍英東、胡應湘、郭鶴年等就是大膽進軍内地的投資者。合和主席胡應湘，一九八一年便向谷牧副總理提出在中國興建高速公路的設想。胡應湘八十年代祋高舉進軍内地旗幟，後投得廣深高速公路、虎門沙角發電廠等項目。

郭鶴年早有向内地進軍的宏偉計劃，在長期的商貿活動中，他結識了不少大陸的商家，有着進軍内地的便利條件。八十年代中期，玻璃市種植在馬來西亞東部的沙巴購買了一片土地，用以種植油棕。這些油棕經過郭氏的棕油廠加以提煉，通過郭鶴年在香港的嘉里貿易公司銷往各地，郭鶴年因此成爲中國大陸最大的棕油供應商。此外，郭鶴年與香港的中銀、華潤等中資集團，也建立了友好和密切的關係。

郭鶴年是一九八三年開始進軍大陸的，他曾對記者説：「八三年開始進入大陸時，談合同是最困難的。我們的做法是一直衝，一直衝。第一，我們找合作對象，比較慎重，研究他們的背景，覺得可以的時候，就一直衝。」

香港與内地的關係越來越密切，經濟交往日趨密切。郭鶴年的「先頭部隊」被派進大陸，着手考察投資項目，尋找合作夥伴。郭氏集團很快找到新合作對象。他們與北京四季青公社、

經貿部五礦進出口總公司簽約，興建該集團在大陸的第一家酒店——北京香格里拉酒店。不久與中國經貿部達成合作意向，準備興建「中國國際貿易中心」。

一九八四年九月二十六日，中英關於香港問題的聯合聲明在北京草簽。同年十一月十九日，英首相戴卓爾夫人抵北京，與中國正式簽署中英聯合聲明，明確一九九七年後「一國兩制」的政策。香港人心趨於穩定，股市回升，地產轉旺。

一些開始處於觀望不定的港商開始向內地進軍，這些後來者同樣充滿着機會。而此時目光敏銳的郭鶴年已成先行者，他的集團在大陸的投資已如火如荼。一九八五年「中國國際貿易中心」正式破土興建，標誌着郭鶴年在內地的投資進入了一個新的階段。

郭鶴年大舉投資中國大陸的同時，並沒忘記在故鄉投資，大馬政府和人民給了他很高的榮譽。一函飛來，要他回大馬領獎。

第十五章　大馬加冕　隱秘商王談商經

鑑於郭鶴年對發展大馬經濟所作出的巨大貢獻，馬來西亞授予他最高榮譽——金字塔獎，一向以隱秘而聞名的郭鶴年讓別人去代領此獎。然而事隔不久，這位神秘商王卻一反常態，多次到公共場合暢談他的生意經。了解他的人對此大爲不解。

一九八五年馬來西亞評出了「十大企業家」，郭鶴年不但榜上有名，而且還名列榜首，有關部門通知郭鶴年屆時出席這次活動的頒獎典禮。

從一九七八年起，郭鶴年已長期定居香港，但他並沒有中斷在馬來西亞、新加坡等地的投資活動，可以說他對大馬經濟的發展做出了巨大的貢獻。他被當成馬來西亞的驕傲，成爲堪與美國的艾柯卡和日本的松下幸之助相媲美的人。所以在這次的「十大企業家」評選中，郭鶴年獲票數最多，這也是情理之中的事。

頒獎的日期一眨眼功夫就到了，這次的頒獎活動搞得十分隆重，許多政界要員還有一大批商界人士均出席了頒獎典禮。很多沒見過郭鶴年的人，想藉此一睹這位商王的尊容。

當主持者宣佈向郭鶴年授予馬來西亞最高榮譽獎——金字塔獎時，掌聲、歡呼聲連成一片。然而，走上領獎台的卻不是郭鶴年。原來郭鶴年已委託他人代爲領獎。

電視台將頒獎場面向全馬來西亞直播，很多想一睹大馬首富尊容的人不免有點失望。郭鶴年爲什麼不出席頒獎典禮，這和他一貫的隱秘低調作風有關。

關於郭鶴年低調隱秘一事，曾經有過不少趣聞。他極少接受記者採訪，亦很少在公衆面前亮相，一般的社交場合很難看到他的身影。有的記者打電話到他的公司，想了解一些他的個人情況，結果往往是公司的公關人員婉言相拒，他們表示：若想了解本公司的情況非常歡迎，但若想了解老闆的私人情況，他們就愛莫能助了。

有人想打查詢台查詢郭鶴年和他兒子的電話，結果也是徒勞的，因爲郭鶴年和他兒子的電話號碼都是保密的。

有一次，郭鶴年突然有急事打電話找聯合集團的行政總裁歐康納，而秘書小姐偏偏不知道郭鶴年的英文名，一時急得不知如何是好。因爲她不知道如何向歐康納這位洋老闆通傳，而這位洋老闆只知道別人的英文名字。

秘書小姐非常着急，問了幾個人皆不知道郭鶴年的英文名。後來經過一番周折，她才知道郭鶴年的英文名字叫「羅拔」，於是趕快向歐康納通傳。

在香港，不少人都有自己的英文名字，這和英國人統治香港有關。有的富豪常常出現在英文報章，所以他們的英文名字也很出名。然而聯合集團行政總裁的秘書小姐，竟然不知道郭鶴年的英文名，足見郭鶴年之隱秘。

郭鶴年的隱秘低調作風，與他小心謹慎的個性有關。一方面他受到家庭的教育，「不要太過出風頭」，另一方面孫以倫遭槍殺、堂兄郭鶴堯遭綁架對他震動很大。有人說郭鶴年凡事低調，是因爲怕遭綁架，這話不無道理。

香港社會治安雖然較好，但富人遭綁架的事也曾經發生，如香港華懋集團總裁王德輝，數次遭綁架。這些現實中的惡性事件，使郭鶴年不得不小心爲妙。

郭鶴年旗下的嘉里集團每年在香格里拉聚餐，記者要經過批准才可以拍照。郭鶴年出入都

有一名保鏢跟隨，他的豪華住宅守衛森嚴，除了郭家的私人司機，其他任何人不得入內。

從七十年代中期移師香港，郭鶴年大力拓展業務，但由於他一向保持低調作風，知道他名字的人僅限於商界。倒是後來他兒子與鄧麗君的「拍拖」，使他聲名大振。很多人知道有郭鶴年這樣一位大富豪，但報紙上很少看到他的照片，電視裏更少露面，因此很難將他「對上號」。香港人如此，馬來西亞人也例外。

郭鶴年在馬來西亞多次獲得殊榮，這也是對郭鶴年大力投資的一種褒獎。不僅馬來西亞頒獎給他，新加坡也向他頒獎。郭鶴年在新加坡也有不少投資，他的力克務公司即後來的郭兄弟（新加坡）公司爲新加坡的經濟建設添磚加瓦，尤其是在旅游業方面，郭鶴年對新加坡的貢獻更大。他曾擔任新馬航空公司主席，並將第一間「香格里拉酒店」建在新加坡。

在新加坡，當地的報章都習慣地把他稱爲新加坡企業家。該國政府在八十年代向他頒獎，讚揚他對新加坡旅游業作出的貢獻。新加坡人普遍認爲，郭鶴年屬於他們國家。

自一九七八年定居香港後，香港一些雜誌常常將郭鶴年列入「香港富豪」名單中，這樣郭鶴年應當又是香港人了。因爲身份問題，郭鶴年後來入股港視時，還爲此事專門給了個「說法」，在後面的章節中將提到。

郭鶴年榮獲金字塔獎，又當選爲馬來西亞最傑出的企業家，於是很多地方都向他發出邀請，希望他去做報告，談談他的成功經驗。郭鶴年婉拒了不少地方的邀請，但有時實在盛情難

卻，他只好「從命」。

一九八五年十一月，應馬來西亞管理學院的邀請，郭鶴年來到該院作了一次有關管理的演說。在此之前，郭鶴年極少在公眾場所公開他的管理秘訣，所以這次演說雖短，卻簡明扼要，給在場的人留下了極爲深刻的印象。

當郭鶴年走上講台，在場的人報以熱烈的掌聲。郭鶴年彬彬有禮地說：「我謹向主辦當局給我機會在此發表談話致以謝意。」

這次大會的主題爲「追求卓越的管理」，郭鶴年以此爲題，結合自己多年來的管理經驗談道：

「就我個人的意見認爲，追尋良好的管理，必須要從個人的庭院，以及花園着手做起。相同的文化，諸如語言、舉止、形態，以及教育制度，可以對建立起早期的內聚管理工作隊伍，作出巨大貢獻……」

談到具體的管理方法，郭鶴年談兩點：

「持續實行的良好管理需要來自高層管理人員作出榜樣。其一是對工作的全面貢獻，其二是埋頭苦幹。現在假設生意已經獲得成功，不管這是有賴於全部或部分因管理方面的努力所達到的，我一樣建議給予全體職工作出獎勵——雖則有關獎勵需基於個人的貢獻與表現而有所不同。」

郭鶴年介紹說：「我個人喜歡讓資深的行政人員成爲公司股東，因爲他們已經把一生最好的時光獻給公司，這對中級與低級人員同樣是一個很好的獎勵，因他們有一個可以期待的東西。」

郭鶴年談到這裏時，台下反應非常熱烈。對於郭鶴年介紹的「讓資深行政人員成爲股東」的做法，普遍認爲這是調動員工積極性的好做法。據說郭鶴年對下屬很好，曾買樓送下人。讓職員成股東、送樓等做法都是事實。

他繼續往下談：「我想提到的另一點是紀律問題。我相信良好的紀律行爲對維持一家公司的正直作風及向前、向上發展大有裨益。此外，它可以協助防止貪污事件的發生。一個人一生中如果出現貪污，已經夠壞了，如果有一個人本身的庭院中有這樣的事件，肯定糟透。」

有獎便有懲，獎懲分明是管理好一個企業的必要手段。郭鶴年認爲「對於那些犯下嚴重錯誤行爲的人，應當給予懲罰。」這些基本的管理方法，郭鶴年結合自己的實踐來談，給大家留下了極其深刻的印象。

鑑於郭鶴年在發展旅游業方面所作出的貢獻，太平洋區域旅游協會邀請郭鶴年參加該協會在吉隆坡召開的常年代表大會。一九八六年四月十六日，郭鶴年出席了這次大會，並在會上作了有關《太平洋區域旅游業前景》的專題發言。

郭鶴年的專題發言比較長，首先他指出了「當世界和平以及穩定的時候，旅游業將會繼續

繁榮。」接着他分析了現代旅游業的三個主要工具：航空班機、旅游業者及酒店，談到了如何開發利用這三者的問題。

郭鶴年談的最多的是酒店業，當時酒店業正陷入低潮期，很多人對酒店業的前途感到茫然。郭鶴年說：「當旅游業的主要條件出現時，新的酒店便告開始，而酒店主人的成功故事，即鼓勵其他人士建立更多酒店，最後造成客房過剩，並爲所有酒店經營者帶來一段饑饉期。」

經過一段較長時間的饑饉期後，酒店業又將如何呢？郭鶴年認爲，客房的租費便會越來越便宜，這種競爭配合廣泛的市場促銷努力，最終將帶來更多旅客，使酒店業走向回升、繁榮。郭鶴年這些體會，完全是根據自己實踐經驗得來的，所以他不遺餘力地投資酒店業。

最後一個重要論題，是太平洋區域的旅游前景問題。郭鶴年分析說：「太平洋區域，特別是西太平洋，擁有促進旅游業成長的最大潛能。它擁有一切條件確保這項成長，以及它在不久後的繁榮，將會實現。」

郭鶴年這些商經，使到會代表很受啓發。

第十六章　危難之際　俠膽保陳救馬化

一九八五年和一九八六年，是郭鶴年商業王國最困難的兩年。而偏偏在這個時候，南洋最有勢力的華人政治及商業組織「馬華公會」又出現危機，馬華公會控制的馬化控股一九八五年虧損二億美元，會長陳群川被捕。危難之際，郭鶴年他挺身而出，他要拯救這艘受創的「沉船」。

一九八六年的一天，郭鶴年得到一個可靠的消息：馬來西亞馬華公會會長陳群川被捕。

馬華公會是「馬來西亞華人工會」的簡稱，它是南洋最有勢力的華人政治及商業組織。一九七六年，馬華公會爲了提高馬來西亞華人的經濟地位，從而達到自强自救的目的，鼓勵華人向大企業進軍，發起並成立了馬化控股。

當時的馬華公會總會長李三春，在馬化控股成立之初，便積極拉攏在雲頂高原擔任總經理的陳群川下山，出任董事總經理的要職，着力推動馬化控股的業務。

陳群川在三十多歲時已成爲國會議員，四十歲不到就角逐馬華公會會長一職。他早期得到雲頂集團的林梧桐賞識而在商界嶄露頭角，其後可能得到更多人的幕後支持，經過一年半的競選，他戰勝競爭對手梁維泮而在四十歲時當上馬華公會會長，名義上成爲大馬華人的領袖。

馬化控股自一九七六年成立到八十年代中期，業務發展很快，成爲馬來西亞發展最快的一家公衆公司，其股東、合作社社員及存款人達三十萬之多。進入八十年代中期，由於在航運業的錯誤投資，加上受世界性經濟衰退的影響，以及管理不當等因素，馬化控股開始出現嚴重虧損。

郭鶴年雖把商業基地轉移到香港，但他和馬來西亞仍有着千絲萬縷的聯繫，對於馬化控股的虧損，他是早有耳聞的。據比較可靠的消息說，到一九八五年底，馬化控股的虧損已達二億美元，以致陷入了嚴重的危機之中。没想到的是，陳群川會在一九八六年初被新加坡政府拘

捕。

後來的消息證實，陳群川是因爲「新泛電」事件被捕的。但事實上，整個「陳群川事件」，迄今仍是個謎。

新加坡政府一向以法律嚴明、肅貪嚴厲而著稱。據說，新政府收到來自吉隆坡的舉報，證監機構進行調查，於一九八五年十一月十九日，宣佈「泛電」（一上市公司）停牌。由於「泛電」涉及六億新加坡幣的股票，「泛電」的停牌影響很大。泛電集團股東多爲星馬華商，陳群川是泛電主持人之一，新加坡與吉隆坡股市爲此停止交易三日。涉嫌「背信與欺詐」的陳群川，被新警方拘捕。

郭鶴年與陳群川私交甚密，對陳群川事件異常關注，同時也深爲馬華公會的前途擔憂。不久，陳群川因新泛電事件在新加坡出庭受審。法庭上座無虛席，許多關注這一事件的人早早地便來到了旁聽席上，前來採訪這一事件的記者也不少。

一位五六十歲的人悄悄來到了旁聽席上，他個子不算高，打一條銀灰色領帶，頭髮梳得很整齊。由於來旁聽的人太多，他的到來並沒有引起人們的注意。來人看到後排還有一個座位，便徑直走到座位上坐了下來。

法庭在進行反反復復的詢問調查。坐在後排的那位長者認真地聽着當事人的答辯，關注着法庭審判的發展。坐在長者身旁的一位記者反而沒有了耐心，過了一會，這位老記大概覺得法

庭上没有什麽新進展，於是在百無聊賴之中，便和身邊這位長者小聲地閒聊起來。

長者態度很隨和，聊了幾句，老記便覺得這位貌不驚人的長者身上有一種與衆不同的氣質，言談之中透出一種斯文淡定的大家氣度。憑着記者的職業敏感，不由地問了一句：「請問您是幹哪一行的？」

長者鎮定自若地回答：「賣米的。」

記者以爲他是一個米店老闆，兩人甚至還聊了一下米市的行情。休庭的時候，長者同記者打了個招呼，走出去了。

陳群川被捕後，法庭准許以四千萬新元保釋外出候審。陳群川是大馬華人的領袖，大馬華商爲此迅速行動起來，爲保釋陳群川而積極籌款。

有人想到了郭鶴年，作爲大馬首富，郭鶴年自己也認爲應該出力。然而，八十年代中期正是郭鶴年的商業艦隊面臨困難之際，客觀地説此時他手頭也不寬裕，曾通過一系列按揭，向銀行借貸。如一九八五年五月，他將香港香格里拉按給銀行，貸款四點四億港元；同年九月，又將與王廷芳共同擁有的位於尖東的一座商廈按予銀行，貸款八千萬港元；一九八六年初，他曾計劃將香港的香格里拉上市，借以套取現金。……種種跡象表明，郭鶴年手頭並不寬鬆。

朋友有難，當鼎力相助，這是郭鶴年的一貫作風，更何況陳群川又非一般的朋友，他是大馬華人的領袖。郭鶴年毅然決定出資保釋陳群川。

據說郭鶴年把這個想法告訴了老母，得到了鄭格如居士的首肯。這樣大馬華商在第一時間就籌齊了四千萬新元的保釋金。這筆巨款有一半據說是郭鶴年出的，體現出郭鶴年的俠義心腸。

法庭傳出消息，郭鶴年出二千萬新元保釋陳群川。一時間，許多記者把注意力都轉移到郭鶴年的身上。其中一位記者回到報社後，立即着手查郭鶴年的有關資料。當他看到郭鶴年的照片時，不禁一拍大腿，大叫一聲：「哎呀，走寶！」

原來這位記者就是那天在旁聽席上與長者閒聊的那位，而自稱爲「賣米的」那位長者，正是大名鼎鼎的超級富豪郭鶴年。

涉嫌「背信與欺詐」的陳群川，被控十五項背信與欺詐的罪名成立，被新加坡法院判處有期徒刑二年。陳群川事件，在大馬引起連鎖反應——

馬華公會中持不同政見的華人中堅分子，或被捕，或退出馬華公會的關連公司董事會。馬華公會領導層，換上一批年邁而不問政治的華人，該組織的華商凝聚力大大削弱。

一九八六年中，大馬全國大選，國家陣綫組織獲勝。大選後，馬華公會派出四位成員進入內閣的慣例被打破，減至三人。馬華公會的政治地位動搖了。

陳群川事件，更導致馬華公會陷入財政危機。一九八六年六月，馬華公會的商業旗艦「多用途財產」宣佈一九八五年度虧損一點九二億馬幣。稍後，馬華公會的一家關連公司破產清

盤。

一九八六年八月八日，大馬財政部長宣佈，將二十三家持牌存款的準銀行機構的存款凍結。大馬政府命令這些機構的七十二名董事要向中央銀行呈報私人財富，其中一部分董事要將旅行證件交予移民局，暫時禁止出境。

年底，大馬政府宣佈Serbaguna等準銀行機構清盤，Serbaguna是馬華公會綜合商社Multipurpose（又名「多用途財產」）的控股公司，持有綜合商社百分之四十一的股權。政府清盤官要將Serbaguna所持的綜合商社股權出售，出售權又由清盤官決定。

這樣一來，馬華公會的商業旗艦就極有可能落到馬來人手中。喪失直接經濟支持的馬華公會，將如大雁折翼。大馬華商以及一些關心政治的華人，都意識到馬華公會以及華人在大馬的地位已受到嚴重威脅，危難之際希望有人挺身而出來拯救這艘要沉的「船」。

有責任感的華人都在爲馬華公會及其商業旗艦焦慮。馬華總會長林良實再次想到了郭鶴年，認爲只有他這樣一個有影響、有魄力的人出面，才能拯救馬化控股。

郭鶴年本來一向對政治不感興趣，他是一個典型的商人，據説他喜歡研究語言和古典音樂，所以他名下的公司和酒店名稱都起得很有書卷氣。由於自己集團亦出現資金短缺和受經濟衰退的打擊，他爲重振旗鼓一直很忙。在這種情況下，無論在公在私他都難以抽空兼顧其他事項。令人頗感意外的是，郭鶴年義不容辭地挑起了Multipurpose的擔子，受邀進入馬化控股董

事部。

一九八七年二月十三日，綜合商社的六名董事被迫全部辭職。在這種情況下，與政府關係良好的郭鶴年等四名著名華商，宣佈接管綜合商社。郭鶴年擔任綜合商社主席，從而保住了在 Serbaguna 集團的百分之四十一股權未落到馬來人手中。

當郭鶴年出掌「多用途」的消息公佈後，該公司在吉隆坡股市立即上升二十仙，以八十七點五仙收市，顯示了投資者對郭氏的信心。

郭鶴年進入董事部後，發現馬化內部非常混亂，士氣低落，馬化控股有三個棘手的問題急需解決。這三個問題是：

第一，資金周轉已經十分困難，新的董事部必須先籌措一筆款子，以解燃眉之急。

第二，在解決財務問題後，馬化控股的業務需要重新疏理，對虧損的部門及業務，以及一些不必要的開銷，都必須盡快處理解決。

第三，應盡快爲馬化控股尋覓新的商業機會，以改善它的業績表現。

找出問題的關鍵之後，郭鶴年立即對症下藥，他採取雙管齊下的措施，先利用本身的關係，爲馬化控股籌措了一筆巨額貸款，然後着手研究集團的內部行政，理順管理機制。

經過郭鶴年大刀闊斧的改革，馬化控股的虧損勢頭被剎住，由一九八六年的二點二八三億馬元，急速降至一九八八年的二千七百六十六萬馬元，從而及時地阻止了馬化控股的內部大出

血，使該集團能在往後的日子迅速恢復元氣。

郭鶴年的出山，使許多人感到意外，同時又使人看到他骨子裏的「炎黃情結」。有人認爲，郭鶴年不會在處於政治敏感區的（綜合）商社呆太久，因爲他一貫深居簡出，不問政治。果然，當馬化的業務漸漸步入正軌，開始轉虧爲盈的時候，一九八八年郭氏以年邁爲由辭去了董事部主席職務。

第十七章　結盟西歐　購股港視振雄風

保陳救馬化的義舉使郭鶴年大受人們的稱讚，此舉似乎也給他的商業艦隊帶來了轉機。一九八七年，郭氏與法國沙克丹集團合作，成立了沙克丹嘉里國際，在糖業上頻傳捷報。一九八八年郭鶴年出其不意向電視業發展，購入港視三成股權，使港府一時爲之驚慌。

一九八六年初，郭鶴年曾想將香格里拉上市，但由於爲香格里拉籌劃上市的金融機構一度表示異議，認爲「割讓」的價格太高，擔心難以引起一般投資者的興趣，從而使上市計劃出現反復。

當香港的香格里拉上市計劃受阻的時候，郭氏集團策劃了一次「秘密」行動，馬來西亞的郭氏集團開始悄悄地大量拋售手上擁有的一些股票。

有報道說，從一九八六年十一月二十四日到十二月二日短短的幾天當中，郭兄弟有限公司和郭氏基金總共售出四百六十一點五萬股屬於玻璃市種植、沙洋酒店、彩虹及聯邦麵粉廠的股票，其中以玻璃市種植爲最大的一宗，總計有四百二十三點五萬股。

當時的股價，玻璃市種植在吉隆坡交易所的平均價格爲每股四點五三元，聯邦麵粉廠爲三點四四元，沙洋爲一點五元，彩虹爲零點七七元。郭鶴年通過拋股套現，籌措了一筆數目不小的資金。那麽，他籌措這麽多資金，是否意味着將有大的行動呢？

《香港商戰風雲錄》作者藍潮認爲，大馬華商在陳群川事件後，影響很大，受陳群川事件影響的，不僅是與馬華公會直接關連的大馬華商，對東南亞的華商都產生深遠影響。從此，郭鶴年家族加快了走資。

爲了減少未來難以預見的風險，郭鶴年開始重組以香港爲主的投資結構。

新加坡香格里拉作出一個決定，把香港的「賓亨投資」的百分之二十的股份，以及貸予這

間公司的股東貸款一千九百二十萬元，轉讓給香港香格里拉的子公司「香格里拉金融」。經過這項轉讓，「寶亨投資」的二成股權便由香港香格里拉所有，但最終控制權仍由新加坡母公司持有。

此外，郭鶴年還計劃在香港收購一家公司，這家公司實收資本一百萬元，通過它再去收購香港香格里拉和杭州香格里拉近兩成的股份。其中香港香格里拉股數爲五千萬股，杭州香格里拉爲四百二十萬股，全部金額需要近三千七百萬元的新幣。

拋股套現除了重組以香港爲主的投資結構，郭鶴年還有一項重大的計劃即將要付諸實施，這便是向歐洲大陸進軍，與法國最大的商品期貨貿易集團沙克丹結盟合作。

沙克丹集團是世界期貨業的巨子，它在巴黎、香港、倫敦、紐約等地設有辦事機構，在漢堡的子公司「馬林異斯」活躍於世界石油市場，同時在稻米和可可市場上亦舉足輕重，一九八九年它公佈的純利是二點五六九億法郎。

一九八〇年世界糖業開始低落，郭鶴年把投資主要放在酒店業上。一九八七年，沙克丹集團預測糖價會回升，便力邀亞洲糖王郭鶴年加盟。

沙克丹集團的邀請，重新調動起了亞洲糖王對經營糖業的興趣。郭鶴年認爲糖業自八十年代回落後，一直沒有回升，斷定不久糖業將會出現生機，於是他在一九八七年便和沙克丹集團合作，組成了一個新的集團——沙克丹·嘉里國際。在沙克丹·嘉里國際中，沙克丹集團持有百

分之七十的股份，郭鶴年則持有百分之三十的股份。

東西方兩大集團聯手，使SKI（沙克丹·嘉里國際的簡稱）一出現便非同小可，它成爲世界上最大的白糖貿易集團。郭鶴年雄心壯志，大有向「世界糖王」進軍氣概。

果然不出所料，SKI旗開得勝。它成立之初大力拓展白糖貿易，很快控制了世界蔗糖貿易的百分之六十，令同行刮目相看。

SKI發展也很順利，捷報頻傳。一九八九年它共買賣了九百萬噸的蔗糖，收入達二百八十二億法郎（約折合爲五點六億美元）。在這之前的一九八七年，SKI成立之初就下了一個重注，看準糖價會回升，便與前蘇聯達成協議，以一個固定的價格供應一百八十萬噸糖給前蘇聯，以彌補古巴在蔗糖輸出上的差額。結果糖價與預料的一樣，SKI從中大賺了一筆。一九八八年，SKI還購入馬林異斯百分之六十六點七股權。

到一九九〇年，糖價攀升到每磅十六美分，SKI自成立至此，已經屢屢得手，做了不少賺錢的生意。一九九〇年郭氏集團和沙克丹集團組成了一個比例仍爲三比七的合營公司，以未經透露的價格收購了智利糖業專利公司百分之三十的控制性股權，把業務發展到美洲。

郭氏集團和沙克丹集團的合作，還涉及到蔗糖的提煉及石油貿易，在蔗糖提煉方面再展雄風，一直保持良好的經濟效益。

在與沙克丹集團合作的同時，一九八八年郭鶴年在香港又加入了一場新的投資，購入「香

港電視」三成的股權。購股港視一事，曾一度引起港府的驚慌，說來饒有趣味。

香港的電視最早出現在一九五七年，這年三月原來從事廣播事業的「麗的呼聲」轉爲電視，成爲香港最早的一家電視台。十年以後，香港廣播電視公司（TVB）正式成立，TVB後來居上，一時壓過了「麗的」。到了一九七五年，香港第三家電視台「佳藝電視」成立，不久倒閉。後來邱德根家族入主「麗的」，將其改名爲「亞洲電視」。從此，電視業中的「亞視」與「TVB」展開了激烈的競爭。

由於電視是家庭最受歡迎傳媒，因此成了大商業集團做廣告的首選媒體，廣告的收入十分誘人。儘管「亞視」和「TVB」競爭仍在繼續，還有不少人想加入發展前景十分誘人的電視業中來。

一九八〇年夏，無綫電視主席利孝和因心臟病突發逝世。香港電視當時最大的股東爲法人股東匯豐銀行與和記洋行，各擁有二百三十六萬股；時代生活國際公司擁有二百二十六萬股。私人股東中，邵逸夫擁有三十二萬股，成爲最大的私人股東。七月二十三日，邵逸夫入主董事局任主席。港視的霸主地位，依然穩如泰山。

一九八六年，邵氏有意出售「港視」股權。次年一月，澳洲的奔達國際集團從邵氏手中購入約相當於TVB百分之二十三點七的股權。

後來奔達集團見購入「港視」後沒有多大賺頭，又因資金周轉不靈，便想將手中的「港視」股脫手。人們原以爲邵逸夫想從「港視」淡出才抛股，沒想到他餘興未盡，想購入奔達的「港視」股權。只因一時沒那麼多現金，於是他便邀好友郭鶴年合作。

郭鶴年和邵逸夫早在七十年代就有了大的合作，新加坡香格里拉創立時，邵逸夫就是股東之一。既然老友相邀，郭鶴年自然會認真考慮合作一事。

早已對電視業有意的郭鶴年，於一九八八年底動用二十二億元資金，準備向奔達國際購入所持的「港視」股權。消息傳出，港人議論紛紛，郭鶴年成爲人們談論和注意的對象。港府獲悉此事後，甚至一度爲他這一舉動而「大爲緊張」。

香港政府認爲郭鶴年的這一收購行動，與最新頒佈的香港電視條例相抵觸，因此準備對此事進行干預。

原來，港府最新頒佈的電視條例規定，外國集團染指香港電視業，必須受到一定的限制，具體一點說就是，它規定外國集團只能擁有香港任何電視台的百分之四十九的股份，而外國個人投資者只能擁有百分之十的股份。郭鶴年如果將奔達國際百分之三十一點一的「港視」股權購入，顯然超過了百分之十的限額標準。

購股遇阻，使一向低調隱秘的郭鶴年，不得不站出來爲自己作說明了。由於他一貫隱秘，誰也說不清他的國籍。最後，當局認爲他是新加坡人。

郭鶴年就自己的身份問題，專門致信給香港政府。信中郭鶴年表示，說他是新加坡人是毫無根據的，除了在新加坡擁有大量投資，其他則與新加坡無多少關係，因此他否認他是新加坡公民。

信中，郭鶴年强調說，他在香港居住已達十年之久，並且已經取得了香港的居民身份證，是香港的永久居民。他還說，他的長子也是香港居民，他們居留期間遵紀守法，繳納香港的稅務，已經盡了香港公民的義務，因此應該享受香港公民應有的權利。

郭鶴年承認，他同時擁有馬來西亞護照。

一向把郭鶴年當成「南洋幫」的人，這才知道這位大馬首富已成爲香港居民，並且已有十年的歷史。香港政府最終批准了他的收購，這樣一九八八年底，他動用二十二億資金向奔達購入了百分之三十一點一的「港視」股權（注：奔達國際購入邵氏「港視」股權後，持股比例一度仍在增加）。這樣，郭鶴年持股佔三成，超過了邵氏所持的股份，一躍成爲無綫電視個人最大股東。

郭鶴年和他的兒子郭孔丞順理成章地入主「港視」，成爲香港無綫電視的交替董事。

電視是大衆傳媒，搞電視業的很容易成爲公衆人物而經常「曝光」。像亞視的林建岳、鄭家純，港視的邵逸夫，都經常在自己的電視台上亮相。港視收視很大，郭鶴年購股又引起爭議，所以港人都想知道每天晚上主宰大家喜怒哀樂的到底是個什麼樣的人物。人們等待港視新

盟主亮相的記者招待會召開。

然而，郭鶴年隱秘低調的作風依然不改，如此重大的舉動按例是要舉行記者招待會的，然而郭鶴年父子自始至終没有在新聞界露面，這就更使郭氏籠上一層神秘色彩。

對於購股港視，郭鶴年是否得到實際利益問題，後來曾有人評説：就當時來説，郭鶴年動用巨額資金策劃這次大行動，考慮的也是長綫投資，並没圖「立竿見影」之效。

SKI 和港視的發展將會出現何種情況，且聽日後分解。

第十八章　再攻地產　隱風吹拂萌退意

八十年代末期，郭鶴年第二次向地產業發起大規模進軍，先後購入蘭心閣、世紀大廈、梅苑等物業，並與鷹君地產合作，投得香港花園道地王加以發展。儘管SKI出現虧損，但馬來西亞的米糧、糖業經營卻使他大賺特賺。在退隱之風吹拂下，郭鶴年突然萌生退意。

八十年代中後期，郭鶴年曾想向韓國進軍，他打算在韓國建立香格里拉酒店。

韓國自五十年代結束南北戰火後，經濟開始起步，到了六七十年代，幾乎與香港同時起飛，很快便成爲亞洲「四小龍」之一。對於這樣一個經濟發達之國，許多商人都紛紛前往投資。韓國地處環太平洋區域，正是郭鶴年認定發展酒店業的理想地方。所以，一九八七年便雄心勃勃，準備讓香格里拉在漢城登陸。

通過各種途徑，郭鶴年找到合作夥伴，並與合作夥伴商談了具體進軍事宜。然而這次合作計劃進行得並不很順利，郭鶴年與合夥人在某些問題上存在分歧，未能達成一致意見。於是到了一九八八年，郭鶴年取消了進軍漢城發展酒店業的計劃。

郭鶴年決定集中力量，再向地產業進軍。

早在購股TVB之前，郭鶴年便與澳洲奔達國際集團有接觸。奔達國際是一個規模較大的投資機構，它比較早便進軍香港，在香港投資並購進了不少物業。

由於種種原因，奔達集團有意出售在香港的一些地產和物業，其中包括蘭心閣、世紀大廈、梅苑等。奔達國際拋售的價格不低，郭鶴年一面籌集資金，一面與奔達洽談購買事宜，大有不買到手不罷休之氣勢。

一九八八年五月，買賣雙方成交，郭鶴年斥資十三點七億港元向奔達國際購入蘭心閣、世紀大廈、梅苑等物業，這幾處價值不菲的物業從此改姓郭。接近郭鶴年的人士表示，郭氏爲人

很有「拼勁」，投資前一度先做好周詳的計劃，而一旦作出決定後，則不達目的誓不罷休。儘管斥資十三點七億，郭鶴年還是將物業購入，再一次體現了他的「拼勁」。

購入一批物業耗資巨大，同年年底郭鶴年再斥巨資二十多億港元向奔達收購百分之三十一點一的TVB股權。兩次大行動耗資三十多億元，有人認爲這樣一來造成了郭鶴年「帳面上出現虧損」。

一九八九年初，郭鶴年出售了一部分TVB股權給邵逸夫的「邵氏公司」，套現三點六八五億元，似乎郭鶴年帳面上「出現虧損」的說法得到證實。

從後來的情況來看，郭鶴年投資TVB看似並沒有撈到什麼好處。以後的情況，證明郭鶴年的投資決策是正確的。事實上，正如郭氏家人所說，這是一項「長綫投資」，長綫投資回報當然要慢些。以後的情況證明郭鶴年的投資決策是正確的。郭鶴年拋售部分港視股套現，只是因爲他需要一大筆資金投入到地產業上。

一九八九年七月，香港花園道地王競投。香港一些地產公司紛紛活動，準備參加競投。這是一次難得的地產發展機會，郭鶴年自然也不甘示弱，準備一決雌雄。

香港的土地批租制度，自開埠以來多採用公開拍賣的方法，準備拍賣的土地包括住宅樓宇，事先都有預告。除公開拍賣外，還有公開招標承投的方法。公開招標中，地價比較便宜，但開發計劃比較合理才有可能中標。花園道地王的競投，就屬於這種情況。

香港著名的地產公司鷹君地產有意和郭鶴年聯手競投，希望郭鶴年的嘉里集團能與他們合作。鷹君地產有限公司是一家歷史悠久的家族公司，一九六二年由羅鷹石、杜莉君夫妻創辦，一九七二年鷹君地產上市。最初鷹君地產的方向是發展中小型廠房，一九七八年轉爲發展商業樓宇。八十年代初，鷹君將富豪酒店、百利保分拆上市，羅家資產急劇上升，躋身香港超級富豪之列。儘管一九八三年羅氏家族慘遭滑鐵盧，瀕於破產，但經其子羅嘉瑞、羅旭瑞、羅康瑞努力，很快又恢復元氣。

時值北京「六四風波」不久，香港一些富人紛紛走資外移，郭鶴年見鷹君地產實力强，又與他一樣「人棄我取」，可謂「英雄所見略同」，便欣然與鷹君地產攜手合作參加競投。

結果嘉里集團與鷹君地產合作，一舉投得花園道地王加以發展。根據合作協議，嘉里集團佔其中百分之十的股權，其餘爲鷹君地產佔有。這兩大集團投得花園道地王後，將它發展爲萬國寶通中心。

同年，郭氏又在官地拍賣中投得九龍灣一幅大地皮發展爲寫字樓。

正當郭鶴年向地產業發動强大攻勢時，從大馬傳來一個喜訊：郭鶴年一九八九年被當選爲馬來西亞最傑出的董事！

地產業蓬勃發展的時候，SKI 卻陷入了困境。一九九〇年三月，世界糖價攀升到每磅十六美分後，開始出現回落，糖價一直往下跌，一年後已跌落到每磅九美分，沙克丹·嘉里國際爲

此蒙受了高達一億美元的巨額虧損。

郭鶴年在SKI中佔有三成的股份，自然也就得承擔百分之三十的虧損，三千萬美元的虧損並不是個小數目。

陷入困境的SKI大量裁減蔗糖經紀人，郭鶴年則苦思着扭轉局面的對策。

當SKI在蔗糖貿易上虧損嚴重的時候，郭鶴年在東南亞的投資卻給他帶來不小的盈利，這使他感到安慰。從一九八七年到一九九〇年，新加坡香格里拉每年帶來的純利都在二千六百萬至三千五百萬新幣之間（約合一千五百萬至二千萬美元），而且郭鶴年在大馬的麵粉和糖業經營利潤也相當可觀。

郭氏集團在大馬持有百利士農業（Perlis Plantions）的百分之三十股權，百利士農業壟斷了馬來西亞的蔗糖提煉業，同時佔據馬來西亞百分之四十五的麵粉市場，這個公司的發展一向比較穩定。

百利士農業持有聯邦麵粉廠百分之五十八的股權，馬來西亞政府控制了麵粉和糖的零售價格，所以價格只會上升，從不下降。一位馬來西亞經紀人說：「百利士農業的經營主要控制供應和生產效率，它非常依賴政治，利潤也非常之高。」

高到什麼程度呢？一九八九年百利士稅前盈利爲一點五六億馬幣，其中百分之五十來自蔗糖生意，而麵粉方面的收入也佔百分之三十七。

除了在馬來西亞有大量投資，郭鶴年在印尼也和林紹良等合作，經營糖業、麵粉等，而在印尼，郭鶴年經營糖業、麵粉的利潤也很不錯。

印尼的糖和麵粉和糖業的價格也是由政府機構設定，世界市場的價格波動對此影響不大。郭氏集團的公司在印尼市場，長期以來都是通過林紹良的薩林集團運作。郭氏集團透過薩林集團供應的蔗糖，約佔印尼進口蔗糖的百分之三十，此外印尼生產的蔗糖，有百分之十由Ganurgmadn集團提供，郭鶴年在這家集團擁有百分之四十五的股權。

薩林集團屬下的布高沙里麵粉廠，年產麵粉二百萬噸，該麵粉所用原料全部通過郭氏的貿易公司買入，運載麵粉的船隻，也是由郭鶴年的太平洋船務管理的。

從上面這些情況可以看出，郭鶴年在東南亞的投資已進入平穩發展階段，郭鶴年雖在歐洲的投資有閃失，但他投資的主要力量在亞洲，酒店、麵粉、糖業此時大幅盈利，使他收獲不小，可謂功成名就。

不知是因年事已高，還是因商場征戰太勞累，功成名就後的郭鶴年，突然萌發了一種隱退的念頭，當時商界巨頭隱退成風，郭鶴年是否深受此風影響？

一九八九、一九九〇年，商界巨頭像是互相約好一樣，紛紛退下，讓第二代人接班。新鴻基地產主席郭德勝，一九八九年讓其三個兒子接班，長子郭炳湘出任新鴻基董事總經理，另外兩個兒子郭炳江、郭炳聯則出任副董事總經理。

無獨有偶，有「鯊膽大亨」之稱的新世界發展主席鄭裕彤也在一九八九年宣佈退休，讓其兒子鄭家純接掌這個龐大的地產王國。正式接棒後的鄭家純有點操之過急，使經營一度陷入困境，鄭裕彤只好再出江湖。

與郭德勝、鄭裕彤相比，李嘉誠早在三四年前便開始部署兩個兒子接班，他給他兄弟倆每人一檔生意，邊做邊學。李澤鉅被安排在老父身邊，參與打理長江實業，而李澤楷則負責打理衛星電視業務。

與李嘉誠方式差不多的恒基兆業集團主席李兆基，一九八九年把旗下的恒基中國有限公司交給兒子李家傑打理，讓他有更大的磨練機會。

顯然，商界巨頭們隱退、半隱退的目的，旨在給下一代接班人以鍛煉的機會。郭鶴年也有龐大的家業，他的事業自然也要考慮接班人問題。

郭氏家族是個龐大的家族，這個家族人才輩出，郭鶴年如果隱退，將會由誰來接棒呢？

一九九〇年元旦，郭鶴年公開宣佈，由於他年事已高，故決定將其香格里拉國際主席一職，讓予其兒子郭孔丞，自己則退居幕後作爲公司的顧問。

郭鶴年此舉，顯然是部分隱退，他將香格里拉國際主席一職讓給郭孔丞，是爲了給他更多的鍛煉機會。這是否意味着郭孔丞將成爲他全退後的接班人呢？也未必，因爲郭鶴年曾私下向人透露，他退休後的接班人不一定是自己的兒子。不會是郭孔丞，又會是誰呢？

第十九章　國貿威水　酒店王國再輝煌

北京中國國際貿易中心建成開幕，成爲北京的「一道風景」。一九九一年初訪問北京後，郭鶴年信心更足，在酒店業中進行了一系列的大行動：港島香格里拉開業；深圳亞洲大酒店被收購改名；此前，當衆多富豪裹足不前時，他一口氣在菲律賓建立了四家香格里拉酒店。

郭鶴年雖有隱退之意，然而龐大的商業王國使他一時無法完全退休。一九九〇年八月，北京「中國國際貿易中心」工程竣工，不久舉行了隆重的開幕儀式，郭鶴年又一「傑作」完成。

前面已提到過，中國國際貿易中心是郭鶴年與中國經貿部合資興建的，工程動工於一九八五年，這一工程斥資五點三億美元，是郭氏集團在內地投資最引人注目的項目。就當時大陸的外資投資情況來看，一項工程耗資五點三億美元，如此大的數目，也是外資在中國產業界所推行的最大的投資計劃，令世人驚嘆。

國貿中心佔地十二公頃，這項工程的設計者從現代的國際貿易要求出發，把國貿中心建成了配套服務形式的物業，其中包括辦公大廈、展覽廳、會議中心、住宅、商店及五星級酒店。如此齊全的服務設施，自然少不了巨大投資，同樣也非短時間內能完成的。

一九八五年開工後，工程進展開始比較順利。按照計劃，這項工程在一九九〇年二月完成。然而由於一九八九年北京發生政治風波，一度影響到該工程的進展。據香港報刊報道，六四事件中「國貿」被打下二百多個彈孔。

北京發生政治風波後，香港股市大跌，經濟一度蕭條。這一情況直接影響到許多外商對中國前途的信心，一些信心不足者投資舉棋不定，不少人甚至撤回了他們在大陸的投資。

郭鶴年經商數十年，對於商業上的投資風險早已經歷過。任何投資都是有風險的，關鍵是要撇開暫時現象而看到遠大前程。由於對中國大陸的改革開放充滿信心，所以郭鶴年一如既往

地繼續他在大陸的投資經營活動。

由於發生政治風波，中國國貿中心的建設亦受到一定的影響，原定於一九九〇年二月竣工的這項工程，拖至這年的八月才完成。從時間上說拖六個月並不算長，但拖延這半年卻使「國貿」的運作成本增加了一億美元。這一額外的投入，使本來周轉就不太靈的郭氏集團負擔加重了不少。

一向以準時還銀行貸款而著稱的郭氏集團，這次出現例外，由嘉里工業和中國外貿部下屬一家公司合借的一筆二點三億美元的貸款，需要由銀行重組還貸日期。

當初投資時，就有人認爲他這項投資不劃算，因爲工程投資巨大，回報又慢，現在多出一億美元額外開支，更使覺得「劃不來」。

郭鶴年承認在內地投資，不如在香港、東南亞投資回報快，但他認爲：「在中國內地投資，今生簽了合同，等於種一棵榴槤樹。」種樹總有結果的那一天，何況他在東南亞、香港有那麼多企業、生意，並不急於等這棵樹上的果子來養人呢！

幾經周折，中國國貿中心終於竣工開業。在北京的建築群中，國貿中心高高聳立，傲視群雄。作爲目前北京最龐大的建築工程，估計在未來幾年中，國貿中心都將是最「威水」的建築物。

郭氏通過旗下的嘉里工業持有「國貿中心」百分之五十的股權，該中心開業後很快進入正軌，不久開始產生經濟效益，郭鶴年的這項投資從一九九四年開始，爲他帶來豐厚的回報。

通過長期的投資實踐，郭鶴年對經營酒店業摸索出了一套經驗，對經營酒店業情有獨鍾，九十年代初，他在環太平洋區域繼續擴充他的酒店王國。

菲律賓一直是郭鶴年想登陸的酒店基地，早在一九八八年進軍漢城計劃受阻後，他便再一次把目標轉向了南太平洋上的菲律賓。因爲這是東盟五國中，唯一還沒有他的「香格里拉」的國度。

郭鶴年爲什麼遲遲沒在菲律賓建香格里拉酒店呢？這和菲律賓的政局不穩有關。八十年代末正是該國政權交替、局勢極不穩時，許多看好菲律賓的投資家都不敢貿然把錢扔在這個島國上。

繼前總統馬科斯逃亡國外，科·阿基諾上台後，一九八九年十二月，菲律賓又發生企圖政變事件，這更使一些處在觀望不前的投資者猶豫不決。郭鶴年也不得不考慮投資風險。加上別的事務忙，是否立即投資菲律賓的問題一拖就是六個月，轉眼到了一九九〇年下半年。

郭鶴年一旦決定了的事，他便想方設法要付諸實施。既然遲早要在菲律賓投資建香格里拉，何不早動手。現在投資有風險，將來誰能擔保就沒風險？他這麼想，便毫不猶豫地動手，在香格里拉王國中標上了「馬尼拉」幾個字。

郭氏把菲律賓的投資當作長綫投資來實施，做好了短時間無法收回投資的準備。爲了顯示他堅定的決心，他一口氣在菲律賓建了四家香格里拉大酒店，兩家在馬尼拉市區，另兩家設在

經濟飛速發展的宿務，總投資達到二點五億美元。

馬尼拉的兩家酒店，有一家建在曼達魯賓，這家香格里拉高達十九層，擁有七百多間客房，準備分兩個階段建成。

酒店興建時，郭鶴年表示：「我們承諾顧客提供最優越的水準，而這些都是香格里拉過去所建立起來的、與衆不同的地方。」

爲了配合在菲律賓的投資，郭鶴年同時在該國成立了一家投資公司，這就是「菲律賓產業國際」。當年他決定在馬尼拉興建香格里拉時，他看中了馬尼拉近郊的一塊地皮，地皮是菲律賓華裔大亨拉莫斯的，郭鶴年找拉莫斯協商轉讓。拉莫斯以換股的方式，把那塊地連家族擁有另一塊毗鄰土地注入郭鶴年的「菲律賓產業國際」，作爲交換，他獲得「菲律賓產業國際」百分之六十的控股權。

發展酒店業，客觀上帶動了地產等行業發展。菲律賓香格里拉興建不久，菲律賓產業國際（KPPI）在股市掛牌上市，首次將一部分地產發展風險交由公衆分擔。幾乎同時，爲集資支持菲律賓的投資，泰國香格里拉酒店在曼谷上市，太平洋船務也在新加坡上市。

郭鶴年還同菲律賓產業界另一富豪吳奕輝合作，聯手在馬尼拉香格里拉旁興建了一座伊莎廣場大廈。該大廈耗資三千三百四十萬美元，作爲購物場所及出租寫字樓用。

在加拿大溫哥華，郭氏集團斥資七千一百萬加元購下兩個地段及一家酒店。郭鶴年購地皮

的目的，原想建香格里拉酒店，但計劃一直沒實施，不久他以二千六百萬加元價格出售一塊地皮，其餘的地皮數年間已漲了好幾倍。

郭鶴年與在港的一些中資集團一直保持着良好關係，參加過港澳國際等大型活動，其中交往最爲密切的要數華潤集團。郭氏集團與華潤一直保持着良好的合作關係，一九八五年郭鶴年與中國經貿部合作興建「國貿中心」，就是華潤從中牽的綫。

一九九一年初，郭鶴年訪問北京，華潤總經理佟志廣親自陪同，足見兩家關係非同一般。在訪問北京期間，郭鶴年受到有關部門的領導親切接見。北京之行使他更進一步地了解了大陸的改革開放政策，了解了中國改革開放所取得的巨大成就，對香港的前途更加充滿信心。

「六四」以後，中國旅游業一落千丈，中國的酒店市道不景氣，但此時郭鶴年卻加速收購深圳香格里拉酒店。

一九九一年三月，郭氏集團與華潤合作的港島香格里拉開業。這個酒店位於金鐘太古廣場，原屬太古企業所興建的太古廣場的一部分。一九八七年，太古企業正在港島中部的太古廣場興建酒店，郭鶴年與華潤聯手斥巨資收購了這家興建中的酒店，取名爲港島香格里拉。

當時共有四家爭購這個酒店，郭鶴年戰勝對手，購得這家酒店的主要股權。建成後的港島香格里拉，高五十六層，擁有五百六十四間客房，是港島區建築樓層最高的酒店。開業那天，郭鶴年別出心裁，將一幅特大的山水畫《大好河山》從酒店的五十六樓懸掛到三十九樓中庭。

這幅長五十一米寬十四米的巨畫，吸引了不少人駐足觀看，一時港島香格里拉成爲港人的「熱門話題」。

在香格里拉國際飯店管理公司的經營下，港島香格里拉强化飲食服務，除泊翠餐廳之外，還有提供川粵菜式的夏宮、以海鮮伴酒的「龍蝦吧」，以及提供不同美食的餐廳酒吧。

港島香格里拉耗資十五億港元興建，設施一流，管理也一流，開幕之前曾聘美國VIC International作爲顧問，對公司上下員工進行各種培訓，使酒店員工服務素質大大提高，該酒店後來在香港酒店業中一直獨領風騷。

深圳火車站東側，有一幢三十三層高的大樓，這就是原來的亞洲大酒店。一九九一年，郭氏集團突然宣佈已購得亞洲大酒店百分之九十的股權，並且將它改名爲香格里拉大酒店。僅用了一年的時間，郭氏將該酒店內部裝飾一新，把它改造成爲五星級酒店。爲收購亞洲大酒店，郭鶴年注資二億多元。

至此，郭氏集團在內地已有七家開業的大酒店，除北京的國貿飯店以及中國大飯店外，杭州、上海、西安、北京、深圳的都是「香格里拉」高檔次酒店。正在興建的還有北海、瀋陽兩家酒店，籌建中的酒店更多達十二家。郭鶴年甚至計劃把香格里拉發展到台灣去。

郭鶴年在酒店業上的大舉投資，使他圍繞環太平洋區域建立酒店王國計劃基本完成，郭氏在酒店業中再創輝煌。

第二十章 恒昌大戰 真君子成人之美

恒昌行是前恒生銀行董事長何善衡創辦的一家歷史悠久的貿易行，進入九十年代後香港商界圍繞收購恒昌，爆發了有史以來金額最大的收購行動。郭鶴年也被拉進這場收購大戰之中，他先是出大力收購恒昌，而後將所持股份讓給中信，玉成榮智健買起整間恒昌行。

進入九十年代後，香港商界的收購風雲高潮迭起，各路高手紛紛登台過招，一時蔚爲壯觀。

一九九一年郭鶴年參加了引人注目的恒昌行收購大戰，他斥資相助，對收購戰獲勝起了重大作用。這次收購大戰，說起來饒有趣味。

恒昌行全名爲「恒昌企業有限公司」，是恒生銀行的創辦人之一、前恒生銀行董事長何善衡創辦的。該公司旗下主力是大昌貿易行，開業於一九四六年。這樣一個歷史悠久的公司，業務發展也走向了多元化，它以代理汽車（握有多項汽車經銷權）、貿易業務爲主，營業範圍遠及日本和美國等。

就大昌而言，因爲它沒有上市，一般居民只知道它賣汽車和凍肉，殊不知香港人日常的起居飲食用品，十有八九都是由大昌行代理批發的。一九九〇年大昌行的總營業額爲一百點三億港元，純利達十點四四億港元。

恒昌集團的資產淨值高達八十二點七三億港元，它的主要股東是何善衡（百分之三十股權）、梁球鋸（百分之二十五股權）、何添（百分之十五股權）。何、梁兩位大股東由於年事已高，而子女又無意接手商業業務，到了九十年代兩位老人都有退隱之意，因此有意出售恒昌行。

恒昌是塊「大肥肉」，很多人都在垂涎它。但僅大昌行便有上百億的大生意，要收購恒昌

必然涉資巨大，這豈是一兩家公司所能及！

早在一九九〇年十一月，市場上就傳出鄭裕彤家族的周大福聯同已故的恒生銀行第一任主席林氏家族及中華漆廠主席徐展堂等，有意聯手收購恒昌行。醞釀半年之後，一九九一年五月他們組成備怡公司，以每股二百五十四元的價格，由獲多利顧問公司向恒昌正式提出全面收購。以這個價計，涉及資金達五十六億元，香港有史以來金額最大的收購戰從此拉開了序幕。

郭鶴年靜觀大戰的發展，開始他並沒有參戰之意，因此顯得格外輕鬆。

接着傳出消息，據說收購成功之後，鄭裕彤及新世界將佔有恒昌的物業，林氏家族希望得到其汽車代理權，徐展堂則取其糧油代理業務；另一說則爲林、徐將主理大昌行的日常業務，而鄭氏則經營其他產業。

據說備怡公司已持有恒昌百分之三十五的股權，對收購似乎已胸有成竹。但風雲突變，大股東不滿上述三家「拆骨」瓜分恒昌的做法，以致幕後洽商不遂。九一年四月三十日恒昌刊出聲明，聲稱所謂收購建議已獲恒昌及其董事會同意之說絕不正確，恒昌並與該財團進行洽商云云。

五月初備怡發起公開收購行動，但所出收購價較低，未爲恒昌接受。儘管獲多利有進行敵意收購之說，但未見付諸行動。

正當兩軍對壘之時，斜刺裏又殺出一支收購大軍來，這就是以中信泰富爲首，會同郭鶴

年、李嘉誠及百富勤組成的新財團——Great Style 公司，新財團於八月初向恒昌提出收購，每股作價爲三百三十六元，涉及資金達六十九點四億元。

與此同時，周大福從備怡轉而參加新財團Great Style 的收購行動。鄭氏退出後，林、徐兩家亦另組財團繼續爭購，咬住恒昌不放，一時形勢變得複雜起來。

郭鶴年爲什麼會參與到中信泰富發起的收購活動中來呢？話還是從頭說。

一九七九年十月，著名的「紅色資本家」榮毅仁在北京成立中國國際信託投資公司。一九八〇年中信在香港設立辦事機構，到一九八五年注册成立「中國國際投資（香港）有限公司」，一九八七年該公司重新注册爲「中信集團（香港）有限公司」。榮毅仁的兒子榮智健這年一躍而成爲董事總經理。在榮智健的打理下，中信很快發展成一家規模較大的中資機構。

一九九〇年一月，中信全面收購泰富發展，一舉獲得成功，中信董事長榮智健出任泰富董事長。一九九一年六月，泰富發行新股十四點九二億股及可換股債券五億港元，向社會吸納股金。一向與中資關係密切的郭鶴年、李嘉誠便參與進來，成爲泰富的股東。

泰富的股權比例於是變爲中信百分之四十九，郭鶴年百分之二十，李嘉誠百分之五，泰富隨即易名爲「中信泰富」。中信泰富的成立，在香港引起關注。而作爲董事長的榮智健，一向具有積極進取、鋭意開拓的雄心壯志，準備大幹一番事業。

眼見得備怡與恒昌行之間的收購與反收購僵持不下，早已摩拳擦掌的中信泰富董事長榮智

健終於熬不住了，毅然決定加入這場大戰中，收購恒昌以壯中信泰富之軍威。

但是要收購這樣一個大公司又談何容易，鄭裕彤、徐展堂、林氏家族聯手組成備怡公司，尚撼不動恒昌，靠中信泰富目前的力量又怎能收購得了恒昌！榮智健於是再次想到了好友郭鶴年和李嘉誠。

郭鶴年在商界有「及時雨」之美譽，只要朋友求助總是鼎力相幫。本來他已擁有中信泰富兩成的股份，收購成功自然也從中得益；況且好友開口相邀，豈有袖手旁觀之理。這樣郭鶴年便再注重資，與李嘉誠等參入到Great Style的行列中來，向恒昌發起猛攻。

收購旗艦Great Style由九位股東組成：中信泰富佔百分之三十六、李嘉誠佔百分之十九、鄭裕彤佔百分之十八、百富勤佔百分之八、郭鶴年佔百分之七、榮智健個人佔百分之六，其餘爲何厚鏘兄弟、冼爲堅及馮梁賽琛佔有。

八月七日，股東們聚集在一起商討收購策略。據傳聞，鄭裕彤指出備怡收購失敗是因爲「拆骨」和出價偏低，因此大家一致認爲要避免這兩點。而後，股東們商定了收購價格等。

Great Style提出每股三百三十港元收購恒昌，這個數字與恒昌重估資產的每股三百九十三元，縮水六十元。但收購財團保證不會「折骨」，使何善衡、梁球琚似有心動。關鍵時刻何添起了作用，這位恒昌創業元老兼大股東，許諾將所持股權讓出，幫了Great Style的大忙。

一些小股東見Great Style的出價尚可，陸續有人將股份出售套現。經過一個月的洽談，

Great Style 和恒昌終於達成協議，中信泰富宣佈配股十二點九億股集資二十億港元收購恒昌。

一九九一年九月五日，百富勤宣佈合共擁有百分之五十二點二四股權的股東已接受收購，標誌着收購已獲得成功。到十月二十二日，百富勤再宣佈獲得百分之九十七恒昌股權的接納。收購戰結束，恒昌成爲中泰集團旗下公司，榮智健兼恒昌主席。

郭鶴年在Great Style 中雖只佔百分之七的股份，但香港「壹週刊」張劍虹文章說他出錢最多，「前後共二十億元」，可見他對取得收購戰的勝利卻起了重大的作用。

在收購恒昌前後，郭鶴年還曾起過收購「天安中國」的念頭。天安中國在國內擁有不少的地皮，而郭鶴年正好在國內大展拳腳地開發投資，如果能夠收購成功的話，僅天安中國的地皮價值也極爲可觀。

要收購某一公司，首先必須取得該公司大股東的支持，否則不容易成功獲得百分之五十一的控股權。天安中國的大股東爲新鴻基的馮永祥（馮景禧之後人），郭鶴年拿定主意後，九一年九月便找馮永祥商談此事。

由於斟盤未成，加上其他業務較忙，郭鶴年最後放棄了收購「天安中國」的計劃。一九九一年十月十四日，郭鶴年屬下的嘉里地產搬入中國銀行新大廈。這樣，整個「糖王」的司令部已完成搬遷入中國銀行新廈的計劃。

有評論說，郭鶴年選擇中銀新廈，旨在加强與中資的關係。與他有商業往來的商人及銀行

家，幾乎都異口同聲說：「他是百分之百中國大好友，對中國前景十分看好。他大舉在香港投資，亦是看好中國。」

香港幾位富豪幫中信實現了收購恒昌的宏願，期待分得恒昌的「金質」股票，然而事隔不久，一九九一年十二月底的一天，榮智健與李嘉誠、郭鶴年在深水灣的高爾夫球場打球。正準備擊球的榮智健手握球棍，用半開玩笑的口吻說：「若進了洞，我就買起整個恒昌。二位以爲如何？」

李嘉誠、郭鶴年愣了一下，三人很快又有說有笑地玩起了球。李嘉誠、郭鶴年是何等有政治頭腦的人，雖內心有點捨不得恒昌股份，但他們聽話聽聲，已弄清榮智健想收購整個恒昌股份之意。君子成人之美，他們便認認真真與榮智健談起主動出讓恒昌股份的事宜來。

榮智健爲何要收購整個恒昌行？

自九一年十月完成對恒昌行的收購後，榮智健曾帶隊到歐美和日本做巡回業務推廣，但效果並不理想。日本投資者就認爲，中信泰富儘管旗下有國泰、電訊、恒昌等藍籌公司的股權，但本身並沒有自己經營的生意，不可以作爲長綫投資的對象。意思很明白，即是倘若他們有錢作投資，與其交給中信泰富去炒，何不自己去炒，因爲任何投資公司的股值，絕難高於它們手上所持資產的淨值。

這些意見使榮智健下決心一定要有一個自己的業務基地，中信泰富擁有恒昌三成六的股

權，因此他打定主意全面收購恒昌。

高爾夫球場上，一宗涉資三十億港元的交易當場敲定。李氏、郭氏皆是高瞻遠矚的商人，只當作是一次政治投資。

一九九二年一月十三日，除中泰及榮智健以外的七位股東，心平氣和地坐在一起協商收購事宜。儘管這些股東都有點捨不得放棄，但李、郭兩位頂尖級巨富已作出表率，最後他們都歡歡喜喜地達成協議，這樣榮氏買起了整個恒昌行。

榮智健大功告成，李嘉誠與郭鶴年出了大力。恒昌行政總裁袁天凡辭職後，該職位由榮智健的私人顧問柳代風接任。柳代風是郭鶴年女婿（一說侄女婿），這或許算是榮氏對郭氏的回報。

第二十一章　雙擘聯袂　縱橫南北開商路

李嘉誠與郭鶴年是香港華商中的巨頭，他倆的一舉一動在香港商界起着舉足輕重的作用。兩位商界巨頭結下深情厚誼，九十年代初攜手合作，先後在海內外進行了一系列投資，如日本札幌地產投資、上海舊區改造、北京王府井商業中心等，雙擘廣開商路，愈「合」情愈深。

郭鶴年過去行蹤隱秘，雖爲巨富卻不太爲人所知，近年來投資活動不斷，香港人方才知道「原來香港還隱藏着這樣一個大富豪」。

隨着一系列重大活動中郭鶴年頻頻投資亮相，他身上那層「隱秘」的面紗被漸漸揭開，郭鶴年越來越爲人們所熟悉。人們還發現，在一些重大的投資活動中，郭鶴年的名字經常和香港華人巨富李嘉誠的名字連在一起。

郭鶴年與李嘉誠的關係確實不錯，他們在香港是鄰居，都住在深水灣道，李超人住深水灣道七十九號，郭鶴年則住三十九號。由於這個緣由，郭鶴年與李超人接觸較多。

善於交朋結友是郭氏家族的優良傳統，郭鶴年的父親郭欽鑑、伯父郭欽端都長於交際，與馬來西亞政界、商界巨頭關係非同一般。郭鶴年自己「遺傳」到這一特點，他的合作夥伴東古·拉沙里和達因，先後都成爲大馬的財政部長。商界巨頭就更不用說了，曹文錦、林紹良、邵逸夫、邱繼炳等等，一大批超級富豪都與他合作過，便結下深厚友誼。與李超人做鄰居，近水樓台，兩人關係更是非同一般，且還在不斷加深。

兩位商界巨頭都與中資財團的關係十分密切，一起參加過中資財團發起的多次重大投資活動。如一九八四年華潤、中銀等組建港澳國際，李嘉誠、郭鶴年都注資加入；不久前中信泰富發動收購恒昌大戰，郭鶴年與李嘉誠不但斥巨資助戰，且立下汗馬功勞。正因爲他倆在華商中起着舉足輕重的作用，所以當榮智健想買起整家恒昌行時，便想到請他們出面「做表率」。

在共同參與中資投資活動中，兩位巨擘友情與日俱增。收購恒昌期間，兩人來往增多。一天郭鶴年邀請李超人到私邸吃飯，李嘉誠欣然前往。不巧的是，正當他倆談得很高興時，屋內突然停電了。郭鶴年於是立即給公司物業管理部打電話，讓他們火速派人來修理。

「你看看，真是不湊巧。」郭鶴年說。

「豪宅好像對我不太歡迎嘛！」李嘉誠道。

兩人有說有笑，氣氛顯得非常輕鬆活躍。這一天他們不僅談到了收購恒昌行的有關問題，還爲日後的深層合作，作了探討。

一九九二年初，郭鶴年與中銀集團合作，作價四億，購進南豐貨倉。貨倉業一度被認爲回報低的行業，但隨着香港經濟的發展，這種觀念已逐漸在改變。耗資巨大購進南豐貨倉，再次顯示出郭鶴年投資的果斷，同時也使郭鶴年進一步加强了與中資集團的關係。

不久，李嘉誠與郭鶴年商量，兩人準備到日本去投資房地產。在此之前，李嘉誠與日商和田一夫已建立良好合作關係。香港到日本去投資的富商近年來日漸增多，日本的物業增值很快，吸引了更多的人到日本購買地皮和物業。在地產業中穩坐首席的李超人與地產業後起之秀郭鶴年，在日本各地進行了多番考察，最後看中了札幌這個地方。

一九九二年三月，郭鶴年與李嘉誠在日本札幌投資六十億，購買地皮發展地產，準備興建商住公寓和購物中心。兩位巨擘出手不凡，一擲就是六十億！

在國外投資的同時，兩位巨擘並沒有忽視國內的投資，獲悉上海舊城區需要改造，李與郭鶴年派出旗下公司作「先頭部隊」前往上海探路。

一九九二年六月十五日，李嘉誠旗下的蒙托亞有限公司與上海四方房地產開發公司及上海徐匯區城建開發總公司簽署協議，三方合作以七十八萬美元（折合港幣五百七十萬元）的價格，獲批上海市徐匯區長樂路七百九十三號地皮，該地皮總面積爲三點四公頃，批租期爲五十年，這是上海徐匯區進行舊城區改造批出的首幅土地。

首戰告捷，李嘉誠便邀好友郭鶴年一起到上海投資。郭鶴年通過李超人的介紹以及有關媒體的報道，對上海的舊城改造已有所了解，他獲悉最近一段時期以來，上海市內舊城區改造已成爲海外投資的熱點。許多行家認爲，投資上海舊城區改造，將大有可爲。

郭鶴年毫不猶豫地加入到李超人的隊伍中來，派旗下的郭氏兄弟集團進軍上海。

郭鶴年、李嘉誠有意在上海舊城區改造中大展拳腳，便與光大集團、香港鵬利（控股）有限公司聯合組成「港滬發展公司」，來實施這項計劃。

六月二十五日，郭鶴年與李嘉誠在上海獲得了最大的一塊舊城改造區——閘北舊區改造，同時以一點三一億美元租得五點八公頃土地的使用權。

閘北區原爲貧民聚居地區，五十年代該區大片草棚、木屋被翻建爲樓房。現在這些樓房已經落伍，需要進行又一輪舊區改造。全部改造完成，估計需要投入上百億元資金，建成後將成

爲上海市內又一經濟貿易中心和交通樞紐。

郭鶴年的郭氏兄弟集團與李嘉誠等，在上海投資十億港元，改造上海舊區閘北，他們與上海閘北區政府簽訂協議，以一點三一億美元租得的這塊土地的使用權，使用期限爲五十年。

這塊五點八公頃的土地位於上海火車站以南，是閘北區不夜城的重要組成部分。港滬發展有限公司將在此投資建造總面積爲二十二點四萬平方米的建築群，用於商業、貿易、金融、娛樂和居住，預計在一九九八年底全部建成啓用。

上海市政府對舊城改造十分重視，在六月二十五日的簽字儀式上，上海市副市長趙啓正、上海市有關部門和閘北區政府的負責人出席了這一簽字儀式。

郭鶴年對上海舊區改造也頗爲關注，作爲郭氏兄弟集團董事長，他派員到上海洽淡有關事宜，並委託屬下設計院在一周內製作批租地的整體建築模型，提出了「上海市閘北區天目西路綜合發展計劃」，唱起舊城改造的主角。

六月二十六日，郭、李馬不停蹄又飛到了北京，與北京市東城區房地產公司在人民大會堂簽定關於合資改建王府井地區的意向書。參加簽字儀式的有國務院副總理鄒家華、國家院秘書長羅幹以及原北京市市長陳希同等。

合資改建的王府井大甜水井地區，佔地面積五點一一公頃，規劃用地三點二七公頃，可規劃建築面積十四萬平方米。這片舊城區經過改建，不久將崛起成爲亞洲甚至是世界一流的商業

中心。參加這個合資項目的，除了郭鶴年、李嘉誠，還有北京在港的企業「京泰有限公司」，該商業中心建成後，將由雙方合資經營。

出席簽字儀式後，國務院副總理鄒家華親切會見了郭鶴年。鄒家華表示，中國已經打破了外商不能投資商業的「禁區」，歡迎外商到中國來合資興辦第三產業。

鄒家華副總理說，鄧小平南巡講話以後，中國國内形勢很好，重要的是政治形勢穩定，只有穩定，才能建設，也才可能有更加寬鬆的政策，加快整個國民經濟的發展。

郭鶴年從鄒家華的談話中，更進一步地了解了國内的經濟形勢，爲國内投資環境的改進感到由衷的高興。

談到王府井改進，鄒家華說，北京王府井這條街一直是繁華的商業中心，進行過一些改造，但還不能適應經濟的發展。當人民生活水平提高後，商業以及第三產業必然隨之興盛起來。他强調，王府井不僅是一條街的改造，而是整個地區的改造，這個區只是北京舊城改造的一部分。

但是，好事多磨，王府井舊城改造項目，卻出現了一場風波。

這幅位於王府井舊區的地皮爲五點一一公頃，規劃用地三點二七公頃，郭、李兩人準備將它建成亞洲或世界一流的商業中心，這一特大型商業購物中心取名爲「東方廣場」。

這塊地放了一年多，中央來了個「宏觀調控」，壓縮基礎建設規模。李嘉誠又一次顯示出

超人的智慧與談判技巧，有關立項、規劃等異常繁雜的手續，都在一九九三年間獲市政府批准。所以，東方廣場並沒有被「壓縮」掉。

風波起於東方廣場方案出台之後。東方廣場位於王府井商業區，鄰近具有古今象徵意義的建築有故宮、天安門、人民大會堂等。根據投資方提出的方案，東方廣場大廈東西寬四百八十餘米，建築用地九萬平方米，建築面積七十餘萬平方米，建築高度爲七十餘米。

此方案一出台，立即招致不少反對意見，因爲「七十米」的建築高度，大大突破了經國務院批覆的一九九一至二〇一〇年《北京城市總體規劃》有關歷史文化名城保護的內容。《北京城市總體規劃》中規定：「以故宮、皇城爲中心，分層次控制建築高度。舊城要保持平緩開闊的空間格局，由內向外逐步提高建築層數」、「長安街、前三門大街兩側和二環路內側以及部分干道的沿街地段，允許建部分高層建築，建築高度一般控制在三十米以下，個別地區控制在四十五米以下。」

王府井顯然在「三十米以下」建築高度的區域，專家認爲東方廣場的建築方案至少超高了四十米。方案出台之初，北京市民就沸沸揚揚，有人擔心東方廣場會破壞北京的人文景觀。

郭鶴年一向以穩重出名，既然有關部門認爲東方廣場的建設方案衝擊了《北京城市總體規劃》這一法規，便與李嘉誠協商解決的方法。他深知，如不改變方案，說不定日後還會有更多的麻煩。

經過幾次會晤，郭鶴年與李嘉誠達成協議，香港嘉里發展公司退出這一項目。不善「講數」的郭鶴年知難而退，讓超人上場。發展王府井地盤物業的控股權順勢落到長實一方。

在香港，不上一百米高就算不得摩天大樓，然而在北京，這七十米卻是致命的七十米！

一九九四年八月二十三日，六位建築學家聯名上書有關部門，對東方廣場方案提出質疑，認爲該方案「改變了舊城中心平緩開闊的傳統空間格局和風貌特色，使天安門、大會堂都爲之失色，同時帶來的交通問題也難以解決。」周干峙、張開濟等六位專家建議「加強對長安街規劃建設的統一領導」。

郭鶴年雖然退出了該項工程，但由於開始自己的公司唱主角，而後又由摯友李嘉誠控股領頭，所以他對該項工程的情況格外關心，他希望這項工程能早日協商解決。

同年十月二十四日，羅哲文、謝雨辰等五位全國政協委員共同提案，指出東方廣場設計方案「將極大地破壞北京這一中國和世界著名的歷史文化名城的風貌，而且也極大地違反了已經國務院批准的北京城市規劃的規定」。政協委員們建議：「一、必須依法辦事，按照已經市政府報國務院批准的規劃經過審批方能進行；二、這一項目應邀請專家進行論證，聽取多方面專家的意見；三、舊城的改造不宜片面追求高容積率高回報。」

事隔兩天，鄭思遠、單士元、王定國等六位文物專家又聯名上書，認爲要保持首都的傳統風貌，他們建議「東方廣場」的選址應當遠離北京舊城的中心地帶，易地設計，以保持古都風

貌。

新年過後，東方廣場被強令停工。

東方廣場的停工，專家和政協委員的呼籲起了一定作用，他們依法辦事無可非議。後來長實主動與北京有關部門協商修改方案，使項目不至胎死腹中。不久，李嘉誠等人親自出現，東方廣場項目終於妥善解決。

北京東方廣場在停建之前，郭鶴年就退出這個項目，所以這並沒有影響郭鶴年在內地的投資熱情。

除了與李嘉誠合作，郭鶴年還和其他巨富聯袂，廣泛開展投資活動。九二年七月，他與日本著名的企業家和田一夫合作，在上海開設八佰伴。

八佰伴是日本一家以經營百貨為主的大型跨國企業，該集團在其創建者和田一夫的領導下，迅速稱霸於日本百貨行業，並不斷向國外擴張，在許多國家和地區都開設分支機構。多年前，該集團就在香港登陸，與台灣籍日本企業家邱永漢在香港成立香港八佰伴。經過一番努力，香港八佰伴在強手如林的香港百貨業中逐漸站穩腳根。

上海也是東方大都市之一，目光敏銳的和田一夫在香港站穩腳跟後，很快又「盯」上了大上海市場。他想找一個合作者共同進軍上海，經過篩選，最後看中了郭鶴年。

郭鶴年對投資上海非常感興趣，他和李嘉誠合作，在上海已經有投資項目，加上過去在上

海開辦的酒店業，上海對他來說已經越來越熟悉。但是，對經營百貨業郭鶴年興趣盎然，他有意與新的合作夥伴去開創一項新的事業。

從南到北，從國外到國內，郭鶴年大開商路，廣交朋友，一時頻繁出擊，令人目不暇接。

在此之前，郭鶴年與廣西北海市合資興建煉油廠的項目正在洽淡之中。

北海市南臨大海，交通方便，改革開放以後，自治區給予了一系列的經濟優惠政策，使其經濟得到迅猛發展，郭鶴年看好北海市的發展前景，決定與廣西有關機構在這裏興建一大型煉油廠。

興建一間大型煉油廠，需要巨額資金投入，該項工程的建設費用爲二十六億元，採用合資的方式，郭鶴年也需有大的投入。

一九九二年十月，雙方簽約。郭鶴年唱主角，在二十六億元投資中他佔百分之七十，這樣北海煉油廠便正式開工興建。

除了北海煉油廠，郭鶴年在廣西另一個投資項目防城深水碼頭已有眉目，此外他還在深圳等地大舉投資。郭鶴年爲何如此大舉投資？不久接受《大公報》採訪將給人們一個「說法」。

第二十二章　袒露心跡　港事顧問信心足

一向不愛在新聞界露面的郭鶴年，一九九三年一月接受了《大公報》記者的採訪。他對記者袒露了自己的心跡，人們從中可以看出他對香港前途充滿信心。三月他獲委爲第二批港事顧問，中央政府的信任，使他投資熱情更加高漲，而後在長春、重慶、大連等地投資。

一貫低調隱秘的郭鶴年，一九九三年一月接受了香港《大公報》記者的採訪，並且坦誠地談了許多「熱點」問題，這使人們頗感意外。

郭鶴年很少接受記者採訪，記者如果打電話到他的公司去約他，總是會被委婉地拒絕。從一九七四年移師香港，到現在二十年了，只有一九七八年、一九九二年出現過兩次例外。

一九七八年，香港一家英文雜誌《洞察》執意要採訪「過江龍」郭鶴年。幾番推脫未成，郭鶴年同意接受《洞察》的採訪。這次採訪是在對方千方百計安排下才得以進行的，能獲得這樣一次寶貴的機會，使《洞察》雜誌採訪到了一條價值很高的「獨家報道」，在競爭激烈的新聞界打了一個大勝仗。

郭鶴年對《洞察》雜誌記者，談了自己的創業過程，雖然比較簡潔，但在港畢竟是首次披露。從此許多報紙雜誌介紹郭鶴年，一般都要引用這次訪問得來的資料作爲背景。

一九九二年，郭鶴年接受了香港《文匯報》記者的一次訪問。筆者手頭沒資料，這次訪問情況不詳。

《大公報》是香港頗爲著名的「親共」報紙，當該報記者提出要採訪，郭鶴年非常高興地接受了邀請。

記者問：「北京風波後，你在北京的酒店生意曾受到過衝擊，但你對中國大陸投資不減反增，最近剛剛簽約的上海閘北區重建和北京火車站東街重建，都是投資數額數以億計的大項

目，這份始終不渝的投資信心從何而來？除了感情因素，還有什麼呢？」

郭鶴年回答說：「海外華裔也好，港澳居民也好，投資中國大陸，我覺得是一件最好的事情……我覺得，最近尤其是一九九二年五月開始，整個中國的高層領導也好，中級幹部也好，老百姓也好，思想都在一天天轉過來，都認同不要天天討論主義、主義的事情，還是致力把經濟搞起來。

「我們一定要到國內投資，第一是顯示資本家不一定都是不好的商人，有的也有可取之處。第二，這樣投資，真正對中國有些貢獻，把他們從舊時代環境推動到現代世界。第三，因爲幫助國家經濟繁榮，大陸會一天天改良，變得更好，更進步。」

記者問：「你在香港商界大展拳腳已有十八年歷史了，並在這裏安家落户，公司的總部也設在這裏，香港吸引你的是什麼呢？面對『九七』，對香港前景你怎麼想、怎麼看？」

郭鶴年說：「我七五年剛來香港，頭三、四年都是在馬來西亞與香港之間來來往往，七八年起就長住這裏，喜歡這裏了。作爲華人生意人，全世界沒有第二個地方可以跟香港比，這裏真正是一個設立生意總部的好地方。」

談到「九七」香港回歸祖國以後的前景問題，郭鶴年說：「面對九七，沒有什麼擔心。我希望北京的中央政府將『一個國家、兩種制度』要辦得好，辦得非常公道，我有這個信心。」

郭鶴年還說：「香港九七後一定好過九七以前，這句話也是自然的，因爲全世界天天好起

來，都在進步，不單止香港……香港的前途是很好的、有希望的，中國政府要盡量多和香港人溝通、聯絡、解釋。」

從郭鶴年與記者的談話中，人們不難發現這位星馬過江龍，對香港的前途充滿了信心。他由衷的一番話，完全是出自肺腑之言。對香港前途充滿信心，對中國大陸同樣如此。

記者問：「你生長在馬來西亞，作爲海外華人的第二代，你對中國大陸的認識從何而來？在生長地和祖籍之間，情感如何平衡？」

郭鶴年說：「對中國大陸的認識，大部分是從家母那裏來，先父的影響也有一點……我的父母都是年輕時從福建移民到海外，他們對故鄉的感情非常深。」

「我是百分之百地承認自己是中國血統，但我心裏還是愛馬來西亞，那個地方也是個好國家、好社會。尤其我們華人在經濟環境困難的年代，很多跑到南洋，得到當地人的愛護、提拔，像提拔我的父親，提拔和愛護我和我的兄弟，我們永遠不能忘記這一點。我的心可以說分成兩瓣，一瓣是愛我生長的國家，一瓣是愛我父母親的老家鄉。」

從他的這番話中，人們就不難理解郭鶴年爲什麼要在中國大陸大舉投資了。

截止九三年一月，郭氏集團在大陸投資項目已達二十多個，包括北京的中國國貿中心、香格里拉、火車站東街重建、嘉里商場、寶華大廈；上海虹口區重建、閘北不夜城、波特曼香格里拉；杭州香格里拉；福州的嘉里中心和國貿中心；廈門的植物油有限公司；合肥的飼料公

司；瀋陽的高貿飯店和沈陽中心；深圳香格里拉、鵬源廣場等。接受《大公報》記者採訪時，他還在廣西防城港投資八億人民幣建深水碼頭。

一九九三年三月，第二批獲委爲港事顧問的人員見報，人們在名單中赫然發現了「郭鶴年」三個字。

成爲中央政府信任的港事顧問，郭鶴年意識到自己又多了一個重任。正如他對記者所說，國內實施改革開放政策，經濟要跑得快的話，海外華人的推動力是相當有效的，能夠早日促成國內高級領導人的願望。對香港問題，同樣是這樣。

郭鶴年對中國的經濟建設非常的關心，有件事情最能反映出他對中國大陸的信心。一九九○年香港半島酒店集團和其他發展商退出興建上海會展中心及酒店的項目時，香格里拉集團在關鍵的時候挽救了這個計劃，並接收了酒店的管理工作，當時這個擁有六百二十八個房間的酒店中心被認爲前景並不樂觀。

郭鶴年成爲第二批港事顧問的成員，完全是靠他的一份真情贏來政府的信任。成爲港事顧問後的郭鶴年，投資熱情更加高漲，而後又進行了一系列的投資活動：

同年三月，郭鶴年在吉林搞了兩項大的投資，這就是投資達二億美元在長春香格里拉酒店以及興建長春雙陽水泥廠。過去他的香格里拉酒店都建在東南沿海經濟發達的城市，長春香格里拉的興建，標誌着郭鶴年的酒店業已向內陸縱深發展。

同年六月郭鶴年安排香格里拉上市。

八十年代中期，郭鶴年就曾計劃安排香格里拉上市。當時有一大批公司聲明公開發行股票，準備吸收資金，這些公司包括報業女皇胡仙的星島集團、國泰航空公司、澳門娛樂公司等，在當時形成一個小小的潮流，人們戲稱其爲「割讓派」。這些人都是在不需要新資本之際，由舊股東「割讓」股份，理由是讓公衆有份參與他們的生意。香格里拉當時也是其中之一。

然而當時香格里拉上市卻出現反復。郭鶴年在當初提出售股集資時，打算把手上的一部分股權出讓，以籌集三億港元的巨資。財經界人士很明顯看出這是一項套現的安排，因爲香格里拉並沒有急於要發展的新業務計劃出台。爲香格里拉籌劃上市的金融機構對此一度表示異議，認爲「割讓」的價格又太高，擔心難以引起一般投資者的興趣。這樣，香格里拉的上市計劃便擱淺了。

事隔七、八年以後，香格里拉上市的各方面條件都已成熟，所以九三年六月郭氏安排香格里拉上市幾乎一帆風順，通過配股集資，郭鶴年的香格里拉集團套現七點五億元，爲商業艦隊下一步投資打下了良好的基礎。上市的香格里拉（亞洲）在香港及中國的酒店和物業，總值達一百五十億元。

同年八月，郭鶴年在內地再次大舉投資。首先是耗資一點九五億元在重慶建可口可樂汽水

廠，這家合資興建的汽水廠，嘉里集團佔百分之八十七點五的股權。接着，又與李嘉誠、光大集團組成發展公司，投資六億多美元在上海建不夜城，其中嘉里佔百分之四十五的股份。

這年八月還在大連投資七點八億元與新世界、九龍倉、聯合地產及美國協和合作，興建商廈及五星級酒店。據香港一些報紙報道，其中的酒店是由郭鶴年集團獨資發展的，是大連市第三間五星級賓館。這個賓館位於富麗華酒店旁，地皮面積爲一萬三千二百平方米，容積率七倍，樓面地價每平方米一千七百元，規模約五至六百個房間，投資額逾一億美元。

九月，郭鶴年在香港發動對《南華早報》的收購戰，耗資巨大，雖一舉成功，卻也頗費了一番周折。關於這場大戰，後面有專章論述。

與此同時，郭鶴年的投資艦隊再上大連，經與有關部門商談，達成合作協議，郭氏投資一點五億元改造大連飲品廠。

郭鶴年如此熱愛父親之邦，對父母的故鄉同樣大量進行投資。九三年十月，他在福州的投資全面展開，一口氣興建三大工程。據郭氏兄弟集團旗下的香港嘉里集團在福州的機構「國興發展（福州）有限公司負責人介紹，郭氏在福州的投資主要是房地產業，有三大項目：嘉里中心、福州國際貿易中心、嘉福商場。這些項目早已簽約，目前正在興建之中，總投資已達十多億港元。

嘉里中心是商住綜合樓，投資三千萬美元，一九九四年初可以開盤；福州國貿中心包括香

格里拉大酒店、辦公大樓、商場和高級住宅等，投資八點六億港元，五十多畝用地正在拆遷；嘉福商場爲大型零售商場，投資五千萬美元，也在興建。

郭鶴年是一九九二年開始拓展故鄉的投資事業的，他作爲公衆人物，在家鄉仍保持低調作風，不剪彩、不掛旗、不放鞭炮、不舉行動工慶典。

據這位負責人介紹、郭鶴年對福州的投資一直十分關注，一再要求香格里拉酒店建設要與長樂國際機場同步，足見一個海外赤子之心。

第二十三章　老當益壯　糖王再做傳媒夢

繼一九八八年收購三成「港視」股權後，一九九三年郭鶴年再次對新聞傳媒業發生興趣，向香港歷史最悠久、影響最大的一家英文報紙《南華早報》發動收購大戰。郭鶴年採取部分收購的辦法，想既得控制權又免去許多麻煩，孰料此舉引起各界格外「關注」。郭鶴年能否成功？

一九九三年九月，即將滿七十周歲的郭鶴年在香港發動對《南華早報》的收購戰，在香港傳媒界再次引起震動。

《南華早報》是香港歷史最悠久的英文報紙，一九〇三年就創刊了。當時的創辦人是中國人謝纘泰和英國人肯明罕。長期以來，該報一直是香港影響最大的一家英文報，也是亞太地區最有影響的英文報紙之一。郭鶴年雖然平時很忙，但他也抽空看看報，香港報刊如林，而他平時最喜歡看的報紙就是這份《南華早報》。

《南華早報》的控股權原來掌握在英資匯豐銀行手中，長期以來該銀行都是《南華早報》最大的股東。一九八六年，匯豐銀行淡出香港，有意出售該報股權。消息傳出，從澳洲來的世界傳媒大王魯伯特·梅鐸捷足先登，從匯豐手中購得《南華早報》百分之三十四點九的股份，匯豐銀行同時還另外給予他額外的百分之十五點一的《南華早報》股份認購權。從此，梅鐸成爲該報的大股東。

由於該報影響大，報紙經營狀況一直良好。《南華早報》內容涉足面很廣，主要報道國際新聞（以英、美和歐洲爲主），其中經濟新聞佔有很大的比重。很多人喜歡看這份報紙，是想從中獲取更多的經濟信息。

一九九三年，梅鐸有意將旗下獲利甚豐的英文報紙《南華早報》出售，消息傳出後引來傳媒界不少大亨的垂涎。《南華早報》一九九二年至一九九三年財政年度總收入爲十億港元，利

潤達五點八億港元，如此之大的盈利自然會引起大亨們的垂涎。那麼，梅鐸爲什麼要放盤呢？有報道說，梅鐸當時爲收購「衛視」，才不得不出售《南華早報》以籌集資金，由此可見他放盤也是實出無奈。

郭鶴年陡然對收購《南華早報》產生了興趣。《南華早報》迄今已有九十年的歷史，目前在港發行量已達十一萬份。香港是個彈丸之地，而且報刊如林，能超過十萬份，證明確實是份挺不錯的好報紙。發行量與廣告收入是成正比的，發行量如此之大，其廣告收入可想而知。郭鶴年自己本來也喜歡這份報，加上它盈利甚豐，無論是從一個讀者的角度，還是從一位巨商的經營意識出發，他都覺得應該讓《南華早報》姓「郭」。

郭鶴年開始和梅鐸的新聞集團接洽，他知道與此同時肯定還有不少人對《南華》心動，但長期以來他形成了這樣的性格，自己認定了的目標，就非達到不可。這次收購《南華早報》，他同樣志在必得！

收購《南華早報》，說起來容易辦起來難，該報一九七一年上市，一九九〇年再配股，其出版產權估值高達四十五點五億港元，令人咋舌，這個價值遠遠超過了該報在糖廠街的物業（約值二點八億港元）。沒有一大筆資金，恐怕難以成功。

郭鶴年決定採取部分收購的方式，避免全面收購《南華早報》，帶着這一觀點，他又多次和新聞集團接觸。

根據收購及合併守則規定，收購行動以百分之三十五作爲觸發點，達到和超過百分之三十五的股權，便須提出全面收購。爲此，郭鶴年向新聞集團提出收購集團百分之三十四點九的《南華早報》股權，以避免全面收購。

提出收購百分之三十四點九這個數目，郭鶴年是經過仔細考慮的。全面收購需要巨額資金，同時也沒有必要，因爲經了解，《南華早報》的股權分佈爲：梅鐸佔百分之五十一，新加坡大華銀行佔百分之九，新加坡出版集團佔百分之五，市場流通股份則保持百分之三十五。因此只要從最大股東梅鐸手中削走其百分之三十四點九，就可以成爲新的最大股東，達到與全面收購基本相同的效果。

郭鶴年提出收購《南華早報》後，該報在股市停牌。

一九九三年九月十三日，澳洲報業大王梅鐸的新聞集團和郭鶴年的嘉里集團發表聯合聲明，宣佈嘉里旗下的嘉里媒介將以三點四九億美元（約爲二十七億港元）向新聞集團收購百分之三十四點九的《南華早報》集團股權。雙方同時在售股協議中列明於完成股份出售後，郭鶴年將出任《南華早報》集團主席，與郭鶴年關係密切的前菲律賓政府要員Roberto V. Ongpin 則任副主席，而嘉里亦將委派郭孔寅及保羅布會進入《南華早報》董事會，《南華早報》現任的兩名董事梅鐸及Gene Swinstend 將退出董事會，但仍保留集團的行政職位。

雖然買方購入的股權略低於全面收購觸發點百分之三十五，但最終是否會導致收購及合併

委員會要求買方提出全面收購，則仍未獲澄清。據已披露的部分協議內容，買家同意在交易完成後十八個月內，若把其所得的《南華早報》集團股增加至觸發點或以上，而須按收購合併守則提出全面收購時，則嘉里媒介將以指定的價格每股五點一七元加利息向新聞集團收購餘下的百分之十五點一權益。這樣安排會否被證監會視爲附帶於首項收購的選擇權，令人存疑。

新聞媒體對於本行業中的大事格外關注，各大媒體對郭鶴年收購《南華早報》一事大力報道，一時此事成爲大熱點。

發表聯合聲明的同一天，新聞集團知會澳洲交易所，表示已與嘉里集團達成協議，以三點四九億美元出售百分之三十四點九《南華早報》股權給嘉里媒介。交易條件是嘉里媒介毋須全面收購《南華早報》，而新聞集團已要求香港收購合併委員會及委員會的行政人員，「就此作出釐清」。

同一天下午，經過多天停牌的《南華早報》終於恢復買賣，結果股價受到大市下跌的牽累，較停牌前下跌了五角，收市報四點八五元。

第二天出版的香港《經濟日報》刊載的一篇文章認爲：「除非收購者發現『寶藏』，否則大多不願提全面收購，而技巧地運用法律賦予的權力，只收購不足三成半的股份，不用提出全面收購而又取得公司控制權。在此，小股東非但對股權轉移，或管理層的變動無權過問，就連賺取溢價圖利的機會也沒有。十三日《南華早報》股價的下跌，也許涉及這方面的原因。」

《南早》股價下跌，原因是多方面的，大市下跌的牽累、收購引起的波動都有，這是很正常的事，郭鶴年未對報界的評論加以「評論」。

郭鶴年關心的倒是證監會及收購合併委員會的態度。證監會公司財務部執行理事兼收購合併委員會成員白嘉道表示，如嘉里集團只是購入百分之三十四點九《南華早報》股權，並不需要向證監會申請豁免提出全面收購，因爲根據現行收購合併守則，只有取得百分之三十五股權才需全面收購。同時他又表示，買賣雙方曾就收購一事與證監會商討，惟由於尚未知悉新聞集團具體的公佈內容，暫時未能就交易作出評論。

在此之前，證監會曾經有過數宗收購上市公司股權的案例。買家表示只購入少於百分之三十五的股權，因此並沒提出全面收購建議，但是經過調查，其實有部分是透過一致行動人士持有公司超過百分之三十五股權。所以在郭鶴年購買《南華早報》百分之三十四點九股權時，正值監管機構對收購行動密切注意的時候，用九三年九月十四日香港《經濟日報》文章中的話來說就是：「現時，監管機構最大的籌碼，便是調查在接近觸發點的收購行動中，是否有一致行動人士牽涉其中，從而令收購公司實質持有超過百分之三十五的股權。」

郭鶴年收購《南華早報》的股權數恰好接近「觸發點」，所以各界對此顯得特別敏感，香港記協有關人員對此也發表了看法。

香港記者協會主席李月華對收購事件非常關注，她表示記協明白到收購事件完全符合香港

法律，但對於香港一份重要報章易主，記協希望該報能夠保持其新聞獨立性。

記協負責人說這番話是有緣由的，《南華早報》在香港白領階層中的影響大，究其原因乃是因爲該報的新聞報道，一貫以報道港府新聞著稱，港督及其他港府高官經常向該報提供獨家消息，該報的立場也較傾向港府及英方。只有保持新聞獨立性，才能受港人歡迎。

由於收購《南華早報》，郭鶴年再次成爲香港的傳媒焦點。與一九八八年收購港視相比，這一次引起不同凡響。收購港視時，港府還爲其身份之謎曾一度「大爲緊張」。如今這位富豪的神秘面紗已被揭去，人們驚嘆的是，這位馬上就要滿七十周歲的富豪，竟如此精神煥發，充滿進取鬥志，真是老當益壯！

儘管各界對《南華早報》收購戰頗多議論，但由於嘉里集團的收購既合法又是雙方自願，所以收購一事進行得比較順利。郭鶴年如願以償，完成了對《南華早報》百分之三十四點九股權的收購，成爲《南華早報》新的盟主。

收購完成後，郭鶴年出任《南華早報》集團主席。嘉里購下《南華早報》百分之三十四點九的股權耗資二十七億，以此推算，該報總市值應爲七十七億港元。以該報發行股數十五億股計算，嘉里集團收購的股數爲五點二三五億股，收購價相當於每股五點一九元。

郭鶴年這是第二次進軍傳媒業，作爲商界巨人，他的資信自然毋容置疑。但是投資辦報他還是頭一次，顯然比較缺乏這方面的經驗。很多人對他接手後能否運轉自如，深表懷疑。因此

一些記者和關心《南華早報》的人士，希望能在新聞發佈會上獲得郭鶴年將來的打算，結果一向低調的郭鶴年未能讓他們如願。

十月六日是郭鶴年的七十大壽喜慶之日，郭鶴年剛剛完成《南華早報》的收購，可謂雙喜臨門，但郭鶴年做大壽照樣低調，這天他選擇了比較安靜的深灣游艇俱樂部共享天倫之樂。

《南華早報》易主，使本來就一片混戰的香港報業又多了一個話題：郭鶴年將如何統帥《南華早報》迎接挑戰？人們試目以持。

第二十四章　南華換血　傳媒混亂施銀彈

接手《南華早報》後，郭鶴年遇到了一系列的挑戰：首先是報紙內部軍心不穩，很多人打起退堂鼓；而後是新報刊紛紛問世，競爭更加激烈；尤其是東方集團創辦的英文報紙《東方快訊》更是直撼《南華早報》的英文報「大哥」地位，還大施銀彈，挖走南華早報大批編輯。

郭鶴年接掌《南華早報》大印之時，正是香港傳媒大混戰的時候，有人戲稱「香港傳媒將進入新的戰國時代」。一大批大亨致力於傳媒業，一台台好戲即將出台。

在接手之前，就有不少人懷疑郭鶴年能否使《南華早報》運轉自如，而他接管不久，該報股價真的一度下跌，由九月初的每股五點五港元跌至十月中旬的每股四點四港元左右，於是又引起了新聞界的一些議論。

除了對經營方面的議論，傳媒業內部還盛傳，郭氏接手後勢必改變《南華早報》過去的辦報方針，很多人把郭鶴年當成十足的親共分子，他不久前獲委爲第二批港事顧問成員，似乎更令人深信這一點。

爲此郭鶴年堅決否認有轉變辦報方針的可能，他聲言將繼續保持獨立辦報的傳統。

十一月明報集團籌備了半年的新報紙率先面世，這份報紙便是《現代日報》。報紙在出台之前，宣傳攻勢已經鋪天蓋地而來，一共有十多位名人齊上電視廣告爲該報作宣傳。

該報總編輯龍景昌說：「我們共花了二千萬元於宣傳，一開始就要好勁。我們拍了十多段名人宣傳片，每晚在電視播七、八次。」

《現代日報》的目標是要賣三十萬份。他們的戰略是要以「新」取勝，在新聞方面，他們的口號是「不做航空母艦，要做炮艇」，以短小精悍的新聞讓讀者過癮。

十二月，出版業奇才鄭經翰以近千萬元年薪羅致《明報週刊》開山祖雷偉坡加盟，推出了

《星期天週刊》，强闖八卦週刊市場。

除了報刊業，電子傳媒的競爭也十分激烈，而且都指向大陸龐大市場。梅鐸收購衛視後，立即計劃訪問北京。于品海接手《明報》後，除創辦CTN全球中文電視網絡外，更要讓老牌《明報》走向世界。此外，九龍倉集團除在香港發展有綫電視外，還斥資幾千萬在四川建立有綫電視網，爲日後在中國發展鋪路。李嘉誠在出讓衛視後，又以私人名義注册新公司，讓其子李澤楷發展更新的「點對點」（HBO）電視服務。

一時間，香港傳媒一片混戰。然而，真正對郭鶴年的《南華早報》構成重大威脅的，卻是東方報業集團在一九九四年二月推出的一份新英文大報——《東方快訊》（EASTERN EXPRESS）。

馬氏家族的東方集團出版香港發行量最大的中文報紙《東方日報》，據稱該報讀者數量超過一百六十萬（接近三分之一香港居民）。年僅三十多歲的集團老闆馬澄坤，作爲馬氏家族第二代掌門人，年輕有爲，已顯示出非同一般的經營才能。他一方面在海外購入巨額不動産，另一方面則積極投資創辦新報。

一九九二年十月，馬澄坤投資創辦綜合性周刊《東週刊》，短短一年多，發行量就達到十六萬份。

馬澄坤出來創辦英文報紙，《南華早報》絕對碰上的是超一流的競爭對手！

馬澄坤是何時動念要創辦這樣一份英文報紙呢？《海外工商》雜誌一九九五的一篇長文章寫道：「香港是個極度敏感的市場，任何波動都會引起新的投資行爲。當人們猜測《南華早報》的地位有可能動搖時，另一家香港最大的中文報業集團——東方報業集團即推出出版另一份新的英文報紙的計劃……」

從這段文字分析，《東方快訊》當然是因爲《南華早報》的「波動」而起念的。對此說法，《東週刊》記者採訪「老闆」時，似乎馬氏的回答並非如此。馬氏說：「數年前已有計劃出版英文刊物。一九九二年初，舉辦『跨時空、傳資訊』的巡回展覽時，已定下刊物的名稱：Oriental Express《東方快訊》」。

《東週刊》是東方集團自己的刊物，讀者對此半信半疑。《壹週刊》（一九九三年十一月五日）有另一種說法。《壹週刊》文章說：「東方集團表示籌備搞英文報已逾兩年，但據資料顯示，該報遲至上周五才向政府登記《Oriental Express》（東方快訊）的名稱。」

該文還寫道：「內綫人士透露，集團主席馬澄坤在郭鶴年收購《南華早報》後，才下達全速籌備英文報的命令，大概只是這兩個月的事。」

關於《東方快訊》的創辦是否有政治背景問題，香港新聞界一度傳說紛紛。《壹週刊》的文章認爲：「港府對該報（《南華早報》）新老闆的路綫感到疑惑（郭鶴年是第二批港事顧問，與中方關係良好），開始疏離，有需要找另一個可供傳達訊息的『替代品』。」

對於這樣一個敏感問題，馬澄坤在接受記者採訪時堅決予以否認。記者問：「傳說港督彭定康，與老闆是好朋友，投資辦英文報，莫非是投資在彭定康的政治前途上？」馬澄坤表示，他雖然是集團主持人，實際上也是新聞工作者，絕對不容許有任何政治上的身份，並說：「不妨立此存照，如果我是爲了一個人，而作出投資決定，股東在日後，大可以向我提出質問。」

在此之前，英國廣播公司與《經濟學人》兩大傳媒已越洋提出質問，甚至說新報紙是「彭定康的筆友」。

馬澄坤說：「郭鶴年購入百分之三十四點九的《南華早報》控股權，耗資約二十七億港元，換句話說，該報的總市值應高達七十七億。這是一個很好的價錢，證明傳媒有價，亦證明報業有前途，當然亦有『錢』途，於是研究開辦一份英文報紙，而且有信心，會辦得成功。」

不管《東方快訊》是否「以老牌西報《南華早報》爲對手」，兩者而後展開激烈的競爭卻是不爭的事實。

《東方快訊》來勢兇猛，典型地反映了近年來香港傳媒業投資的特點。其初期籌辦費和宣傳費就花了八千萬港元，總投資將超過二億港元，另外還增設二億港元補充集團的印刷能力，足見其投入之大。該報一問世，發行量就達八萬三千份，直逼《南華早報》。怪不得自一九九四年二月該報問世，有人會稱「香港報業從此爆發『東南大戰』」。

競爭是合理合法的，競爭更是殘酷無情的。面對《東方快訊》的挑戰，郭鶴年只有一條路

可走，這就是迎接挑戰！

早在《南華早報》易主的消息傳出後，該報內部一度出現軍心不穩，尤其是一班「鬼佬」編輯，更是感到「一朝天子一朝臣」。梅鐸離去郭鶴年入主之後，路綫可能改變，他們的位置可能不保，故部分人已在準備退路。

面對這種情況，郭鶴年感到情況嚴重，有必要穩定隊伍，便到報社會晤高層編務人員，派定心丸。在郭鶴年的努力下，這一情況有所好轉，但並沒有徹底消除這些人的疑慮。

當時《南華早報》星期日版總編輯Peter Lynch因誤登一段大陸金融新聞黯然辭職，而員工加薪又不想理，該報內部人心更加動蕩。

《南華早報》軍心不穩，給了馬澄坤大好機會，於是他一聲令下，全速開展籌劃工作，一方面高薪從《南華早報》挖編輯。

本來軍心不穩的《南華早報》，突遇馬氏大施銀彈，很快便有人「叛變」。據九五年《海外工商》雜誌的一篇報道說：「馬澄坤承認，《南華早報》在香港的地位，絕非外間三言兩語可以動搖。因此，如何吸納一流人才，將成爲「東南大戰」勝負的關鍵。《東方快訊》目前近百名採編人員中，有四十名是從《南華早報》的班底中挖來的。其中包括原《南華早報》周日版副主編約翰·馬什……」

馬澄坤大施銀彈，這一招真的挺靈，原來就已萌去意的幾名「鬼佬」編輯首先過檔到了

《東方快訊》。靠高薪從《南華早報》拉來的幾位「鬼佬」編輯，組成基本班底，馬氏繼續施銀彈，再「派員到倫敦活動，爭取支持」。

爲了穩定隊伍，郭鶴年不得不考慮給報社的員工加薪，有報道說：「《南華早報》迫於這種『挖角』舉動，不得不爲其僱員加薪兩成，以穩定軍心。」

郭鶴年遇到了過去曾沒碰到過的挑戰。過去他經營酒店、糖業等，不曾出現過這樣大批人馬被人施銀彈而欲跳槽。報紙又不同酒店或其他行業，不是隨隨便便可以拉一大班人來上陣的，一旦出現脫節，將影響報紙正常出版。

在迫不得已的情況下，郭鶴年也只得利用「銀彈」來穩住陣腳。

靠這種方法壓陣，絕對不是長遠之計。郭鶴年對企業管理很有一套，公司的高級職員都有股份，中下職員也可根據表現得到不同的獎勵，所以他的企業員工很少有跳槽的。如今《南華早報》一些人只圖眼前利益，要走就讓他去吧！心不在報社，哪能幹好工作呢！

郭鶴年雙管齊下，一方面安定軍心留住人才，另一方面開始考慮「換血」之事。一些被「挖角」的部門需要補充新的「血液」，尤其是報社一些部門的中層領導被銀彈拉走的，更急需補上。爲此，郭鶴年大膽「換血」，提拔少數能力強又安心工作的人頂上中層領導空缺的崗位，同時也向社會上招聘有能力的人到報社來，給他們提供優厚的條件。

經過一陣「騷動」，《南華早報》的陣腳基本穩定下來，報社又進入了正常運轉。接手之

初社會各界對郭鶴年的擔心，證明是多餘的。度過難關之後，《南華早報》後來發展勢頭很不錯，爲更上一層樓，郭鶴年還進行過重大改革。

第二十五章　慈母仙逝　颱風狂襲新豪宅

一九九五年七月八日，九十六歲的鄭格如居士病逝於馬來西亞新山，孝子郭鶴年爲母親的去世感到萬分悲痛。鄭格如居士生前熱心慈善公益事業，贏得社會各界的普遍尊敬，她逝世後許多名人都來弔喪。喪母不久，郭鶴年新購買的豪宅遭颱風襲擊山坡塌塊，難道這是不祥之兆？

一九九五年七月八日，對於郭鶴年和他的家人來說，這是一個令人悲痛的日子，郭鶴年的母親鄭格如居士不幸因病逝世，享年九十六歲。

鄭格如自一九二〇年從福州來到馬來西亞後，一直生活在新山。她是一個受過高等教育的新女性，思想開明，且又具有非同一般的經營才華，曾與郭鶴年父親一起經營家族公司，爲郭氏家族的發展壯大立過汗馬功勞。

身在異國他鄉，鄭格如對祖國非常熱愛。日本發動侵華戰爭後，新山成立「籌賑祖國難民委員會」，她被選爲第一屆婦女部的主任。改革開放後，她又積極支持郭鶴年到父母之邦投資，爲祖國的經濟建設出力。

作爲到海外創業的華人，鄭格如對祖國非常熱愛，同時，對海外華人的利益也極爲關注。一九八六年馬華公會的陳群川涉嫌「背信與欺詐」被逮捕，法庭允許以四千萬新幣保釋陳群川，她當即表示贊同。據說後來郭鶴年一人出了二千萬新幣保釋陳群川，而陳群川放出來後的第一件事就是到新山去向郭老太太致謝。

鄭格如生前是一位虔誠的佛教居士，她心地善良，熱心於慈善公益事業。在當地，很多人得到過她的幫助。她每天將一些不幸人士向社會求助的新聞剪下，交給郭氏兄弟慈善基金會，拔款幫助他們。社會上的慈善公益事業，鄭格如一貫熱心支持，而且捐贈的數目也比較大，人們都說她是慈善公益事業的熱心人。八十年代初她還回福州，捐助母校協和大學。

在郭氏家族中，鄭格如居士有着至高無上的地位，很多重大決策，據說都要向她匯報或徵得她同意。同時她又是個非常和藹可親的人，她對自己的子孫們傾注了無限的愛。

家族擁有龐大的財富，鄭格如居士子孫滿堂，在家族擁有至尊的地位。按理，她可以盡情享受，過着豪華的生活。然而她没有這樣做，而是自奉甚儉。

鄭格如居士生前住在馬來西亞新山一座極爲普通的平房裏，這棟平房建築面積約一百多平方米，旁邊花園二百多平方米。與香港深水灣道的一大批富豪的豪宅相比，簡直是天上人間之別。即使放在當地來看，這類房屋也十分普遍，算不上是豪宅。除了住房旁有一個小佛堂外，與左鄰右舍没有什麼差別。從圖片資料可以看出，鄭格如居士的住所旁有很多樹木，平房前面就是草地，足見她晚年生活在一個清靜淡泊的環境中。

鄭格如居士生前立下遺囑：她死後喪事一切從簡。從這一點也可看出，鄭格如居士的節儉與思想開明。

郭鶴年一向以孝出名，長期以來，郭鶴年大凡重要投資，都必先問過老母是否可行，然後再決定行動與否，即使是自己六七十歲了也不例外，郭鶴年敬老之心由此可見。有報道稱「郭老太太的忠告，事後都證明萬應萬靈。有人講，郭老太太獨具慧眼；亦有人説，郭老太太是有特異功能。」事實上並非有什麼特異功能，那是因爲鄭格如實踐經驗豐富，見多識廣的原因。

家中的事郭鶴年也徵詢老母意見，郭孔丞與鄧麗君的婚事就是一個典型的例子。

郭氏家族沉浸在萬分悲痛之中。

在郭母的喪禮上，郭氏家族的幾代人都非常傷感。郭鶴年强忍住淚水，抱着小女兒燕光（後妻所生），站在長兄郭鶴舉身邊，旁邊站着郭鶴舉的長子郭孔輔。此時此刻，映入郭鶴年眼簾中的每一張臉上，都佈滿悲痛的表情。

「哇——」的一聲大哭，郭鶴年抱着的小女兒燕光被這種悲痛的氣氛感染，終於忍不住大哭了起來。她這一哭像決堤的大水，一發不可收拾，使得現場的氣氛更加的悲痛。

郭鶴年試圖强忍悲痛，女兒的放聲大哭，使他也深受感染，禁不住淚水盈眶，他竭力克制自己，不讓淚水淌下來。母親教給了他許許多多知識，包括經商與做人的道理。母親的離去，無疑是家族一個不可估量的損失。此後再也聽不到母親諄諄教誨，淚水使他視綫模糊了。

郭母逝世後，前來弔喪的社會各界人士絡繹不絕。足見郭母倍受人們的尊敬，同時也可看出郭鶴年、郭鶴舉兄弟在社會上的影響之大。

郭氏家族對馬來西亞和新加坡的建設，曾經作出過不可磨滅的貢獻。郭鶴年的父輩們就爲開發新山、支持當地的教育事業立下過汗馬功勞；郭鶴年在新、馬兩國大力投資，爲兩國經濟的發展出過大力。郭鶴年的長兄郭鶴舉在政界享有盛名，與政界來往密切。所以，郭母辭世後，前來弔喪的各界人士絡繹不絕。

印尼華人首富林紹良、泰國銀行集團主席陳有漢、新加坡大華銀行主席黃祖耀、新加坡總

理和副總理、馬來西亞各部部長，都親自前來慰問。

除了馬來西亞和新加坡的政界要員以及商界大亨，香港也有不少商界和政要人士表示哀悼。香港華人巨富李嘉誠與郭鶴年是多年的合作夥伴，在長期的合作中兩人建立了深厚的友誼。郭母逝世後，李嘉誠送來了花牌。

香港中信集團的榮智健與郭鶴年也友情篤深，對郭鶴年母親的逝世，榮智健深表哀悼，他和他的父親榮毅仁也送來了花牌。香港還有其他一些商界朋友，或送花牌或發唁電表示哀悼。

辦完母親的喪事，郭鶴年從馬來西亞新山回到香港。帶着悲痛，郭鶴年投入到繁忙的商業王國的工作之中。

八月中旬，氣象部門預報將有八級颱風襲擊香港。

郭鶴年在香港深水灣道的三十五號豪宅受颱風的侵襲，大門守衛亭附近的山坡塌下一大塊。

郭鶴年的豪宅不是在深水灣道三十九號嗎？怎麼又冒出個深水灣道三十五號來呢？原來，這是郭氏不久前剛從何東家族手裏買來的。

很久以前，何東家族曾爲香港的首富，何東一八六二年出身於香港，父親是英國人何仕文Ho Sze Man，母親施氏原籍寶安縣。

一九九五年七月十日香港《經濟日報》報道，何東家族及有關人士所持有的港島深水灣道

三十五號一個「名門豪宅」，剛由一名超級富豪斥資約二點七億購入，平均每英尺樓面地價達二萬元，創全港豪宅最高每英尺成交紀錄。

七月十四日該報再登消息：現在該巨宅的新主人的身份已查明爲嘉里集團董事長郭鶴年。

郭鶴年購入二點七億元的豪宅，《經濟日報》記者居然不知買主，足見其隱秘低調的作風。據悉該地產代理中有一名外籍女僱員，她的前職正是嘉里集團租務部要員。有報道説促成該項交易的代理商，共收取兩邊的佣金達五百多萬港元。

深水灣道一向是超級富豪所居住的地方，這裏山清水秀，風景優美。長江實業主席李嘉誠、新鴻基地產郭氏三兄弟、已故船王包玉剛、影視巨富邵逸夫、新世界發展鄭裕彤、兆峰陶瓷董事長李兆峰以及郭鶴年等，都在此有豪宅。

郭鶴年新購入的深山灣道三十五號，是一座古堡式豪宅，樓齡逾二十年，地盤面積約三萬餘英尺，而現存的物業樓面約一萬餘英尺。雖然部分海景視綫被前面的物業所阻，但仍可以觀賞到海景。由於是知名的何東家族曾經居住，故被認爲風水甚佳及名氣響亮。

據知情人士説，該現有的半古堡式獨立豪宅樓面，以購入價計算，每英尺樓面達到三萬一千二百五十元，確實創全港豪宅每英尺最高成交價紀錄。但如果以地盤面積計，平均每方英尺地價僅五千二百二十四元，只是一個「低價位」。郭鶴年購入這樣一幢「屋價貴、地價平」的豪宅，還是挺劃算的。

那麼郭氏購此豪宅自住還是另有他用呢？據說郭氏有女初長成，芳齡十八，正與一位國家政要的公子拍拖。於是有人猜測，郭鶴年此舉乃是爲女兒預備愛巢。是真是假，不得而知。

連日來的大雨加颱風襲擊，使不少豪宅處於山泥傾瀉威脅之中。郭鶴年新購豪宅大門守衛亭附近的山坡塌下大塊，不會是不祥之兆吧！

第二十六章 嘉里調股 頻繁競投圖發展

郭鶴年的商業艦隊，在香港和中國大陸顯得越來越舉足輕重。而這個艦隊中的重要成員嘉里集團，它的一舉一動都倍受關注。嘉里於九五年十月減持電視廣播股，十一月又增購香格里拉股份。後向山頂地王和機鐵香港站上蓋物業競投以圖發展，十二月元朗第一倉正式啓用。

颱風襲擊新購豪宅，並沒有給郭鶴年家族帶來什麼厄運。郭鶴年旗下的嘉里集團，在香港又進行了一系列大的投資活動，在郭氏家族的商業艦隊中唱起了主角。

九五年十月，嘉里決定減持「電視廣播」四百多萬股，隨即將其拋出套現。

對於嘉里此舉，有記者問郭鶴年：「減持電視廣播四百多萬股股份，是否看淡傳媒股？」郭鶴年對此加以否認。他表示，出售股份完全是從商業利潤上考慮的，有人出價理想，便沽售所持的電視廣播股份。目前嘉里仍持有百分之十七電視廣播股權。

調整持股數量，這本是很正常的事，由於郭氏在香港越來越顯得舉足輕重，所以他和他的集團一舉一動，都倍受新聞界關注。

十一月二十二日，嘉里增購香格里拉股份，再次成爲各大報紙的新聞。

嘉里主席郭鶴年，將嘉里所持的香格里拉持股量增加百分之五點三三，使該集團在香格里拉亞洲有限公司的持股量由原來的百分之三十二點七一，增加到百分之三十八點零四。

香格里拉的大股東分別爲Kerry Group及嘉里集團，而嘉里集團乃Kerry Group附屬公司，所以嘉里集團擁有的權益也包括在Kerry Group擁有的權益內。

嘉里的發言人表示，這次嘉里集團增加的股份，是由Kerry Group拔給嘉里的，而並非由市場吸納，實際上這是一次內部調整。由於股權百分比是以Kerry Group的持股量計算的，因此嘉里增股對整個Kerry Group來說，股權其實權無變化。

證監會發言人指出，由於這次股份轉移同屬大股東內股買賣，並沒影響到市場股份流通量，故毋須要施行全面收購的強制要約。

嘉里增持香格里拉的消息，並沒對香格里拉股市構成直接的刺激。這天香格里拉全天股價微升一角，以八元三角五仙的全日最高價收市，升幅爲百分之一點二，總成交股數爲九萬股，涉及金額七十五萬元。

繼增持香格里拉股份後，嘉里又一個重大行動是參加山頂地王的官地競投，嘉里地產在這次競投中扮演了重要角色。

一九九五年十一月二十七日，香港政府公開拍賣兩幅官地，一幅是山頂低密度住宅用地，另一幅是荃灣非工業用地。郭鶴年旗下的嘉里地產，參加了山頂地王的競投。

這是本年度第三次政府土地拍賣，時近年底，許多集團都有意購地發展，給九五年再添輝煌的一筆。所以當第一幅地競投時，一下子便冒出六個競投者來。

政府標出山頂地王的底價爲八千萬元，每口竟價一百萬元。首先由「大富地產」承價，然後由「華地」等公司輪番競價。一時間，報價聲此起彼伏，不時地出現同時承價的現象。出現這種情況，拍賣官便再次詢問競投者所承的價格。整個拍賣現場的氣氛，既緊張又熱鬧。

嘉里執行董事許端明親臨現場競投，嘉里競投可謂氣度非凡，在八千九百萬元之前，嘉里不承報價格。到八千九百萬元時開始承價，而且出價明快而果斷。衆人以爲嘉里地產此次競

投，準備充分，勢在必得。

經過幾番爭奪，山頂官地的競投進入白熱化程序。先前的幾家公司看到實力强大的嘉里地產志在必得，先後退出競投。唯有橋堡集團緊緊「咬」住這塊官地不放，大有不甘心讓嘉里吞吃「肥肉」之意。

現在只剩下橋堡和嘉里在角逐！

山頂這塊地位於山頂加列山道二十六號地區，地盤面積約二萬零八百四十平方尺，適合於用來建私人住宅，預計可以建成樓面面積一萬三千三百七十九平方尺。競投者投得以後，用來建私人住宅或再賣出去，都是塊理想寶地。正因爲如此，才有那麼多競投者，也正因爲如此，橋堡才死死「咬」住不放手。

嘉里地產自始至終出價明快而果斷，每當對手承價，便立刻承價還擊，充分表現出必勝的信心。然而橋堡絶非弱旅，雙方你來我往，競然鬥了十四個回合不分上下。

最後，形勢急轉直下。爭持到一點零七億時，嘉里地產這次沒有立即承價還擊。人們看見嘉里地產執行董事許端明突然離座，走向橋堡所處的位置。許多不知就裏的人還以爲許氏違規與對手協商，但許氏頭也不回地離開了拍賣會場。

記者們猜測，許氏可能到外面打電話去了。

後來許氏沒再回會場，嘉里的代表也不再承價，顯然嘉里已經放棄，退出了競投。這樣橋

堡以一點零七億的價格，投得山頂地王。

獲勝後的橋堡主席劉耀柱稱，他家庭成員多，投得山頂加列山道貴重住宅用地，將用來建低密度住宅自住。另一塊地由漢國置業投得，價格爲九千五百萬元。

嘉里競投地王失利，另尋機會圖發展。

一九九五年十二月八日，嘉里集團簽訂一項總值爲四億美元的無抵押銀行貸款。據報道，這筆貸款主要用於償還該集團貸款。

J·P·摩根副總裁蕭德祺表示，鑑於嘉里負債低，同時其資產業務多元化，加上公司的透明度高，因此銀行界對該集團有信心。據悉嘉里集團的負債比率低於百分之二十，這在香港一些大集團中相對是屬於負債低的。

正因爲嘉里負債低，又很講信譽，所以贏得了銀行界的信心。據蕭德祺補充說，有關銀行給嘉里的貸款，原定爲三億美元，鑑於市場反應理想，認購額一度增至五億多美元，最終決定爲四億美元，比原定數量多了一億美元，這就是銀團對嘉里信心的表現。

嘉里獲得的這項銀行融資，美元貸款前三年利息率爲倫敦同業拆息加一厘三，其後兩年爲倫敦同業拆息加一厘三五；港元貸款部分前三年息率爲港元同業拆息加一厘四，其後兩年爲港元同業拆息加一厘四五。

能獲得銀行貸款，對嘉里的發展大爲有益。

山頂地王的拍賣，嘉里在競投中不敵橋堡，並沒有影響嘉里的競投熱情。不久，嘉里集團經過一番準備，參加競投新機場鐵路沿綫香港站的上蓋物業建設項目。

嘉里集團主席郭鶴年十二月十八日表示，就新機場鐵路沿綫香港站的上蓋物業發展計劃，嘉里集團已夥同其他財團遞交發展意向書；至於在上周五截標的九龍站第一期上蓋物業發展計劃，他則表示嘉里集團並沒有入標參與競投。

位於中環交易廣場對開填海地盤的香港站上蓋物業發展計劃，佔地面積約四公頃，共分六期進行發展。第一期預計在九七年動工，主要在南面興建六十六萬七千多英尺的寫字樓和十八萬多英尺的綜合商業大廈。第二期、第三期工程於九九年動工，在北面建七十八萬英尺的零售店面及平台；第四期、第五期在二〇〇〇年動工，建一幢寫字樓和兩間大酒店；第六期工程於二〇〇一年動工，建八十二萬五千英尺的寫字樓。

香港站上蓋物業發展項目，吸引了很多公司準備競投，總發展爲期四年的這項工程，其總投資金額約四百億元。因爲所涉投資額較大，許多集團公司都找合作夥伴聯合競投。

郭鶴年指出，嘉里集團已經夥同其他財團就有關發展問題，遞交了意向書。除嘉里集團以外，恒基、中華煤氣、新鴻基地產聯合組成財團；恒隆、新世界發展及希慎又成一財團；長實集團組成財團；置地組成財團；信和、鷹君、中銀等組成財團，共有六組財團參加競投。和嘉里組成財團的成員，郭鶴年沒有透露，但他表示在該「集團軍」中只佔少數股權。

嘉里集團多年來致力於發展地產和物業，有投入必然會有收穫。一九九五年十二月中旬，嘉里元朗第一倉啓用，以每英尺五元半向各界招租。

位於新界元朗東頭工業區德業街十九號的嘉里元朗第一倉，是郭氏集團一九九三年十月投資二億元發展的工業用地，經過兩年多的開發建設，現已竣工正式開始啓用。

嘉里元朗第一倉屬於純貨倉物業，大廈高十七層，單位面積從一萬八千至三萬三千英尺，總樓面面積約三十多萬英尺。

由於元朗區近期將有幾座貨倉相繼落成，如怡華益新在東頭工業區新落成的工業及貨倉物業、麗新集團旗下位於元朗宏興東街的麗新元朗中心等，業內人士認爲元朗東頭工業區近期貨倉租賃將有一定的壓力，租金可能出現下調趨勢。

郭鶴年的嘉里集團以每英尺五元半招租，比新元朗中心每英尺三元半起招租略高。新元朗中心重新推出市場後，總樓面積約四十萬英尺左右，其中逾半數樓面已成功租出，嘉里的元朗第一倉剛開始招租，結果怎麼樣還不知道。

除了元朗第一倉，嘉里集團還準備推出元朗第二倉。第二倉當然將待市場消化掉第一倉後再推向市場。據介紹，嘉里元朗兩倉建成後，兩貨倉將提供逾六十萬英尺的樓面，若兩倉能全部租出，估計每月租金收入近三百四十萬元。嘉里集團接二連三的行動，使其名聲大振。而坐鎮指揮的郭鶴年，不久發動一場收購行動，使他和老友邵逸夫「反目成仇」。

第二十七章　旗艦溢利　電視企業起硝烟

據一九九六年初公佈的資料顯示，郭氏商業艦隊在過去的一年中業績不凡，香格里拉和南華早報皆大有溢利。二月，郭鶴年以《南華早報》爲旗艦，向「電視企業」發起收購，一時硝烟驟起。郭鶴年爲何發起這場收購大戰？是郭、邵兩家矛盾，還是看中「電視城」的潛力？

一九九五年，是郭鶴年商業旗艦業績不凡的一年，郭氏商業王國中的多數商業旗艦都「喜獲豐收」。

九五年十二月初，就報刊混戰導致一些報章停刊、減價情況，有記者採訪了郭鶴年。對此，郭鶴年談了自己的看法。

進入九五年後，報業的經營環境已日趨困難。除了成本特別是紙價高漲外，報業之間的競爭更隨着「割喉式」減價而趨於白熱化。

傳媒混戰之時，曾有一大批報刊於九三年底九四年初創刊，這些報章可以說遭遇各不相同。經過一年左右的時間，有的報紙已經營不下去而停辦，如《現代日報》等；還有一大批在掙扎，爲求生存什麼手段都可能用上。

談到報業的經營環境，郭鶴年認爲，一九九五年的經濟環境不如九二年和九三年那樣理想，所以報業的成績滑落在所難免。

香港消費者委員會主席陳坤耀不久前曾經指出，傳媒割價戰反映有報章企圖用掠奪性的價格行爲，以賠本方式達到打擊甚至殲滅對手之目的，造成多頭或寡頭壟斷，這種做法有違公平競爭原則。他透露說，消委會將於九六年五月建議成立公平交易委員會調查此事。

對此，郭鶴年認爲，本港爲資本主義社會，擁有自由經濟原則，他相信有關減價戰維持一段時間後便會平息，正如持續多年的波斯尼亞戰爭亦告一段落。

記者問及《南華早報》會否減價？郭鶴年表示，該報今年第三季已加價，將不會加入減價戰。郭鶴年還說，《南華早報》股價比前期下跌至四點二至四點三元水平，已相當便宜，不過礙於已持有南華早報百分之三十四點九的股權，再增持股份將觸發全面收購點，因此並無趁低吸納南華早報股份的打算。

別的報章減價，《南華早報》反而加價，足見郭鶴年在經營上已胸有成竹。郭老闆採取此策略，並非盲目樂觀，據不久公佈的截止一九九五年十二月底的中期業績顯示，《南華早報》包括出售鰂魚涌總部大樓獲特殊項目溢利一點八一億元在內，稅後溢利四點二六八五億元，比一九九四年同期上升四成二，每股溢利二十八點四六仙，中期派息（第二次）六仙。

除了《南華早報》業績不俗，郭鶴年旗下的香格里拉業績也很不錯。香格里拉到一九九五年十二月底止，營業額達到二十二點四七五億元，溢利八點六億多元，較九四年度增長百分之三十六，達到了預期的業績。

香格里拉的總營業額比九四年度上升了百分之四十九點四，到九五年十二月底止，年度股東應佔溢利爲八點六零四二億元，每股盈利六角六仙四三，上升百分之七點七，末期息每股一角半，與九四年相同。

爲何能取得這一業績呢？

業績報告解釋說，盈利增長頗佳的原因之一，是九五年中新收購的菲律賓及雅加達酒店的

成績比預期更好，加上北京及上海物業租金增長三成四至四成七，抵銷本酒店盈利較低之數後，仍有可觀的盈利。

九龍香格里拉和港島香格里拉的平均入住率爲七成八，增長百分之二，平均房租爲一千七百八十八元，增長百分之六。上半年經營溢利只有百分之三的增長，但全年拉平後升至百分之十四。飲食的收入增長比九四年放慢了四個百分點，這和港人希望降低消費和九龍香格里拉餐廳的裝修有關。

國內七間酒店平均入住率爲百分之六十九，增長了百分之二，整體酒店經營溢利二點四六億元，由於邊際利潤率改善，整體盈利增長兩成半。

與酒店業相比，香格里拉集團在北京和上海的物業收業良好，平均出租率逾九成，租金增長率分別爲四成七及三成四，整體地產經營溢利三點三三億元，增長達五成。

亞太地區的酒店，菲律賓和雅加達的三間酒店表現比預期更好，七個月內整體經營溢利一點二二億元。

從上面的數據中可見，香格里拉屬下的酒店和物業儘管增長的幅度不一，但絕大部分都有盈利，因此香格里拉集團整體業績不俗。

嘉里集團連續出擊多元發展，香格里拉和《南華早報》業績良好，郭鶴年感到非常滿意。爲此，一九九六年一月初，郭鶴年的嘉里集團重金禮聘公司形象設計大師石漢瑞設計了一塊方

正的招牌。據說這塊招牌雖然尚未公諸於世，但見過的人都認爲這塊招牌設計得醒目又傳神。整個設計由郭老闆的「鶴」字落墨，很能體現中國人的風味氣質。據《壹週刊》介紹：石大師爲郭老闆塑造形象，相信同太子健（棨智健）不無關係。年前太子間大寶號搵石大師執正塊招牌，形象豈止煥然一新，簡直成個現代化咗。郭老闆可能就是看中石大師這個本領，才重金請他設計。

業績好設計塊新招牌，不過小事一樁，郭老闆策劃的好戲還在後頭呢！

一九九六年二月十二日下午兩點半，《南華早報》和電視企業突然在股市停牌，據電視企業的發言人表示，這兩間上市公司將進行資產轉移活動，但詳情不予透露。

這一情況引起股民們更加關注這兩家公司的情況。電視企業的發言人表示，會於短期內公佈詳情。本來這天並未預計到會停牌，但由於電視企業股價於早上急升，聯交所詢問該公司管理層後，才決定暫停股份買賣。行家一看就明白，一場收購戰已經拉開序幕。

電視企業收市日的報價爲二元四角伍仙，最高價到了二點七元，最後以二點六元收市，升幅爲百分之六點一，成交五十三點六萬股。

第二天（二月十三日），《南華早報》提出收購電視企業建議。股民們這才清楚，原來財大氣粗的《南華早報》已經盯上了電視企業。《南華早報》盈利可觀，據說該報有意到國內籌辦財經報章，且計劃正在進行之中，財力自然不容小看。

《南華早報》提出的收購建議，是以一新股換兩股電視企業，以這種形式收購電視企業。這一收購有可能導致嘉里集團與《南華早報》持股量超越三成半的收購觸發點，嘉里可能會將部分《南早》股份配售給獨立第三者，以避免向南早其餘小股東提出全面收購。

根據這一方案，如果所有電視企業股東接納《南早》收購建議，《南華早報》需要發行二點一億股新股，佔擴大後股東的百分之十二點三，新股東有權收取《南華早報》剛宣佈分派的六仙中期股息。

郭鶴年爲什麼要發動這場收購戰？

一九八八年底，與邵逸夫私交甚篤的郭鶴年，透過旗下的嘉里集團斥資二十億元從奔達國際主席龐雅倫手中收購三成的港視（後分爲電視廣播及電視企業）股權。收購完成後，邵氏任電視廣播及電視企業主席，郭鶴年做副主席，但郭很少露面無綫電視的活動，九〇年八月派侄子郭孔盛出任電視廣播董事。九二年初郭孔盛沒出席無綫台慶，圈中人估計他已離開，後來證實屬實。九五年郭鶴年派去的另一侄兒郭孔輔亦告辭職。

郭鶴年從八九年一月起已爲電視廣播董事局核心成員，他也於一九九四年二月以「私人業務繁忙」爲由，辭去副主席職務。作爲大股東之一的郭氏家族成員，人越來越少，而且淡出管理層。

據九六年三月二十一日出版的《東週刊》報道，因電視廣播及電視企業有兩個大股東，一

些高層職員曾說「要平衡兩個老闆意見並不容易，左右做人難」。一九九四年電視廣播總經理何順忍，因健康理由離職後，副總經理何定鈞又不想繼任，惟有透過獵頭公司，找來應麒麟這個中立人士走馬上任。

郭氏家族成員在電視廣播及電視企業中的淡出以及高層職員的反映，似乎覺得郭氏與邵氏兩家族在無綫電視經營中已經產生了矛盾，是否因此而觸發郭氏對電視企業的全面收購不得而知，僅僅是某些人的猜測而已。

真正觸發郭鶴年對電視企業的收購，恐怕更直接的原因還是電視企業擁有的物業價值。據《資本家》雜誌九四年第五期報道，計算到九三年底止，電視廣播市值爲十七點四七億美元，而電視企業市值也達二點零五億美元。

郭氏家族從九一年開始減持該企業股份，到九六年初只餘百分之十五點四的電視廣播股權。手上有多項物業的電視企業，在九五年八月將其在廣播道七十七號無綫舊廠址，以五點六億港元的價格售予給長江實業，獲得非經常盈利五點五億。此舉引起人們諸多的聯想，無綫電視企業另一貴重物業——清水灣電視城賣不賣呢？

《東週刊》的報道說，雖然電視企業市值在九五年底不到十億元，但它卻直接影響市值一百多億元的電視廣播的命脈，因爲電視企業擁有清水灣電視城佔地二十六點六萬英尺的物業，屆滿年期爲二〇四七年。它的租户卻又是電視廣播，租期從八九年一月至二〇〇〇年底，租金

每兩年調整一次，一年的租金收入最少也接近五千萬元。

在商言商，清水灣電視城有如此大的發展潛力，郭鶴年能不動心嗎？

目前郭鶴年家族持有《南華早報》百分之三十四點九股權，而嘉里持有一點四四億股電視企業，另透過Shang集團持有二百一十萬股電視企業。因此當嘉里手上所持的電視企業全部換入爲《南早》股份，則嘉里所持的《南早》股權將超過百分之三十五，依例要提出全面收購，因而嘉里將配售部分《南早》股份，使無意全面收購的嘉里保持《南早》股權在百分之三十五以下。

電視企業持有物業，收購電視企業有助擴大《南華早報》的資產基礎及經常收益來源。此外，電視企業近年集中開拓中國業務，《南早》董事局相信兩公司可合作拓展中國的出版業務，所以要發動對電視企業的收購。

一向以收購別人企業著稱的邵逸夫，面對郭氏集團的收購，會甘心束手就擒嗎？

第二十八章　戰事升級　兩老友反目成仇

郭氏收購電視企業，另一大股東邵逸夫爲保衛自己的利益被迫應戰。《南華早報》在二月底向其股東以及電視企業股東發出收購文件後，邵氏兄弟斥資七億元反收購以保衛電視企業。昔日兩老友會否反目成仇？正當人們在猜測的時候，《南華早報》提高收購價使戰事升級。

一九九六年二月二十八日，《南華早報》向其股東及電視企業股東發出收購文件，收購戰雙方正式交火。

俗稱無綫電視的港視，礙於一九八八年港府行政局公佈的電視發牌新條例而於這年的十一月一拆爲二。新條例規定持牌廣播機構不得經營與廣播無直接關係的業務，無綫電視於是分拆爲電視廣播（仍稱無綫電視）和電視企業。分拆後電視廣播主要經營電視及相關業務，電視企業則從事出版及印刷、文娛康樂、電視廣告製作、零售、旅游及物業等。

作爲電視企業的兩大股東，郭鶴年與邵逸夫持股量不相上下。邵氏與郭鶴年的關係一向不錯，早在一九七一年郭鶴年第一間香格里拉在新加坡創建時，邵氏便是大股東。一九八八年，邵氏再邀郭鶴年購入港視股份，雙方友情更深一層。所以在購入港視後並沒發現兩家族有矛盾，雙方相安無事。

現在郭氏旗下公司要收購電視企業，本來相安無事的局面被打破。據報章稱，邵氏家族持有的邵氏兄弟管理層透露，郭氏家族提出收購前沒有打個招呼，令邵逸夫對收購有所保留。是否突然「襲擊」，對這個問題有關報道説，郭鶴年亦承認未與邵逸夫接觸過。

因爲雙方持股量本來相當，郭氏家族出招收購，必然壓過邵氏而使電視企業姓「郭」。爲保衛家族利益，邵氏必須作出反應。擺在被收購者面前的，往往只有兩條路：一是積極應戰，採取有力措施反收購；二是接受收購，這實際上等於投降。

邵氏自然不甘於接受收購，若走這條路，他多年來打下的江山將拱手讓給郭氏家族。邵氏兄弟決心接受郭氏的挑戰，堅決進行反擊。

郭鶴年旗下《南華早報》收購電視企業，一時特別引人注目，尤其是邵氏的反應，成爲記者追踪的熱點。

很多業內人士擔心，郭邵二人因電視企業之爭，將使數十年來建立的友情破裂。對於種種分析評論，郭鶴年和邵逸夫都表示，電視企業收購戰，不會影響雙方的關係。到底老友會不會變成仇人，人們試目以待。

三月七日，邵逸夫出席「上海實業」春茗酒會。這是一次充滿喜慶氣氛的春茗酒會，「上海實業」以名畫家手筆《長壽圖》借花敬佛，稱譽鄉里的貢獻。一群「上海幫」相聚，氣氛十分愉悦，邵逸夫（人稱「邵六叔」）看來也喜不自勝。

後來有人提及糖王出招收購電視企業一事，「氣功護身的六叔突然喉嚨不舒服，難以啓齒」。某報一名爲「焦點人物」小欄目用這樣一個標題加以描述：「一提糖王，邵六叔『氣上喉頭。』」

當被問及「認不認爲是敵意收購」時，六叔笑而不答。據報道，《南早》已被獨立財務顧問建議贊成有關收購，電視企業方面則仍未有獨立董事委員會的意見。對於會否割愛而成全糖王，邵六叔只是說：「不知道呀……要等獨立董事委員會的意見……等下周吧！」

三月十三日，電視企業獨立財務顧問摩根建富，建議拒絕南早的收購。這個建議被採納，邵氏着手部署反收購戰略。

三月十四日，邵氏兄弟提出以每股現金二點五五元向電視企業作出反收購。

邵氏兄弟目前持有電視企業百分之三十四點六四的股權。與其一致行動者所持的股份爲一億四千六百九十四萬五千八百二十八股，與郭鶴年差不多。邵氏反收購涉及資金六點九七億元，這也不是個小數目。

相比之下，邵氏提出的收購條件比南華早報來得更實際。以三月十四日《南華早報》收市價五元計，若按一股《南早》換二股電視企業，則《南早》對電視企業收購價可折算爲每股二點五元，數目上不如邵氏，且又是以股換股。

郭氏《南華早報》的收購條件顯然不具備多大吸引力，除邵氏兄弟，已表明不接受《南早》換股建議的還有方逸華、Louis Pace、利陸雁群及利榮森等。邵氏現金收購方案一出台，在反收購中暫佔上風。

邵氏走這條路，也是迫於無奈。如果讓南華早報取得電視企業控股權，電視城地皮便成爲《南華早報》的囊中之物。郭氏攻則有機會提高租金，與電視廣播分肥；守則等過幾年後將地皮開發，再收一大筆。邵氏兄弟與電視企業及電視廣播已建立的長期合作與認識，正如電視企業董事局的意見所指出的那樣，「將令此種良好關係逆轉」。

據報道，邵氏兄弟用此價收購電視企業股份，所需的七億元在財政上並不成問題。邵氏兄弟目前的淨現金額有五點七億元，再加上爲維持電視企業的上市地位，必須配售部分收購回來的股份，屆時又可套回另一筆資金，所以財政上不難應付。

有人認爲，對於邵氏兄弟來說，這場收購與反收購戰，邵氏損失的不是金錢，而是「打亂了整系的一連串部署」。

近年來不斷傳出邵氏出售商業旗艦的消息，如九五年八月電視企業將廣播道七十七號物業賣給長實；在此之前的三個月邵氏兄弟將投資物業及戲院賣給邵氏控股；同爲九五年五月邵氏兄弟及邵氏基金將四百二十萬股電視廣播股權出售給了皮爾遜亞洲。種種跡象表明，有關「年事已高的邵逸夫將退出江湖」的種種推測，已成不爭的事實。

據證券人士分析，邵逸夫年事已高，遲早要退休。出售資產的目的，就是盡量令邵氏兄弟的公司資產減至最少與最單純，方便脫手。邵六叔的意向，亦有轉爲「收租佬」之意。

建東證券研究部董事曾瑞昌指出，從過往部署來看，邵逸夫原本有意將邵氏兄弟在電視廣播的股權減到最低，甚至全部出售。但電視廣播市值太龐大，買家難找，跨國大集團收購的話又受政府的外資擁有權限制，於是在控股公司邵氏兄弟上動主意。

瑞士聯合證券認爲，邵氏可能將其在邵氏兄弟的百分之七十三點五股權降至百分之五十一，維持其控制權，但買家透過購入的百分之二十二點五邵氏兄弟股權，變相持有約百分之五

的電視廣播股權，這樣相得益彰。不過郭鶴年此番出招，多少使這個如意算盤出了枝節，亦逼得邵氏不得不應招。

邵氏提出以現金每股二點五五元反收購後，一時形勢比較樂觀。電視企業董事局相信，《南早》只提供換股建議，邵氏兄弟的收購建議則給予電視企業股東套現機會。除此之外，邵氏兄弟董事局對《南華早報》股價能否長期維持高水平深表懷疑。因爲《南華早報》的五點五五元（九六年二月九日）的股價已是九〇年上市以來最高收市價，因換股計劃而多發行的新股也將影響其股價表現。只要《南早》股價上不去，其換股的計劃將徹底落空。

邵氏提出反收購條件後，證券界人士紛紛分析郭鶴年可能採取的行動，關注《南華早報》對此作出的反應。

證券界人士普遍認爲，郭鶴年如果「投降」，採取先發制人的手段套現，可獲利三點七億元。有消息指出，電視企業曾與百樂門商談，將自己現有印刷及出版業務悉數轉售，電視企業則進行私有化。此舉導致郭鶴年處於被動地位，所以他要先發制人搞收購，借此搶回主動權。現在無論誰是收購戰勝方，郭已處於不敗之地，肯定可以套現脫身。

邵氏反收購議案提出後，電視企業另一主要股東郭鶴年拒絕就此表態，所以他會否走套現「投降」一路尚不清楚。而南華早報董事局則表示，會研究反收購建議，現階段不作評論。

三月十五日，《南華早報》召開股東特別大會，取得一致贊成票，通過接納收購電視企業

建議。引人注目的是，作爲主席兼大股東的郭鶴年並沒有出席此會，甚至副主席Roberto V. Ongpin也沒赴會，會議由非執行董事李國寶主持。李國寶主持通過收購電視企業建議，前後僅十分鐘就匆匆離去。

郭鶴年沒出現股東特別大會，已讓老記們大惑不解。更爲奇怪的是，郭鶴年在當天下午卻出席了香格里拉（亞洲）的銀團貸款簽約儀式。郭氏並非香格里拉主席亦非董事成員，或許他是以嘉里老闆身份去出席的，嘉里集團是香格里拉的大股東。儘管如此，郭鶴年「厚此薄彼」之舉還是令人費解。

職業敏感的老記們對郭鶴年窮追不放，在郭鶴年出席香格里拉（亞洲）銀團貸款儀式上，還不斷向郭鶴年提一些有關電視企業的收購問題，郭鶴年拒絕就邵氏反收購作出回答。

記者問郭鶴年會否接納邵氏的現金收購建議？也有的問「高原建設」的收購價？郭鶴年三緘其口，實在追問的沒辦法時，便說了一句：「今天不談什麼事情，只談香格里拉。」

記者們哪肯放過這個機會，又追問爲什麼「不談什麼事情」？郭鶴年只好回答說：「事情不是我管的！」他還說，近期並沒有與邵逸夫接觸，但並沒有影響兩人的關係。

至於郭、邵兩人是否會反目成仇，《壹週刊》文章分析：「雖然郭鶴年和邵逸夫均表示電視企業收購戰，不會影響雙方的關係，但二龍爭珠的敵意收購攻防戰，很難有雙贏的局面，既然有勝負兼涉及重大利溢，收購告一段落之後，郭邵二人如能做到面和心不和，功力已是很高

境界，因爲敵意收購總是傷感情的游戲。」

十五日的《南早》股東特別大會除通過收購建議，獨立董事李國寶還表示下周將開會研究邵氏所提出的反收購建議對其原來計劃的影響。

三月二十一日，《南華早報》提高收購條件，以更優厚的條件來吸引電視企業股東，收購戰升級，郭鶴年與邵氏的龍爭虎鬥進一步加劇。欲知後事如何，且聽下章分解。

第二十九章　高手過招　收購戰皆大歡喜

《南華早報》宣佈提高原收購條件，加價兼現金選擇向股東收購電視企業。證券界人士分析邵氏可能再次提高收購價反擊，但出人意料的是，邵氏卻接受南早現金收購，願意出讓電視企業。這樣，郭鶴年達到了收購的目的，邵氏倒過來套現三億餘元，此戰沒有輸家。

一九九六年三月二十一日，《南華早報》宣佈提高收購條件，由原來兩股電視企業換一股南華早報，改爲每二十股電視企業股份可換取十一股南早股份，或可選擇每股作價二點七五元現金收購電視企業股份。

《南早》此項收購建議，無疑比先前的收購建議的條件更爲優厚，更具吸引力。此項收購建議一出，許多人猜測郭鶴年可能會趁機套現的說法，至此被徹底否決，相反倒讓人們看到了郭鶴年勢在必得的信心。

但證券界還有人認爲，《南早》將電視企業的收購價略爲提高，是否郭鶴年這個大股東討價還價的策略，借此希望邵氏將收購價進一步提高，最終將電視企業的股份出售套現。

《南早》新建議出台，爲此還發出新建議通告。通告指出，以每兩股電視企業股份換取一股南早股份的原收購建議，由於只有郭鶴年家族持有的百分之三十四點九五電視企業股份接納，未能成爲無條件，原建議已於三月二十日作廢。而財務顧問寶源投資代表作出的新收購建議爲：

（一）每二十股電視企業的股份換取十一股南早的股份；或者選擇（二）每一股電視企業的股份可得現金二點七五元。

該通告指出，以《南早》三月二十日停牌前收市價五點二元計算，南早新提出的股份收購建議，等於每股電視企業值二點八六元，比起邵氏收購建議每股電視企業股份二點五五元來，

高出百分之十二點二一；而《南早》的現金收購建議每股二點七五元，也比電視企業二點五五的建議高出百分之七點八。股份或現金收購的價格，都比邵氏高，《南早》在收購戰中略佔上風。

《南華早報》的通告還指出，雖然寄給電視企業股東回應文件，計算電視企業的商務價值爲三點一九元，而備考經調整綜合資產淨值爲三點三一四元，但邵氏較早前提出每股二點五五的收購建議，亦較兩資產淨值計算顯著偏低，同時相信《南早》收購電視企業將進一步有協同效益。

按收購有關規定，提出新的收購建議必須獲得證監會批准。《南早》此項收購新建議能否獲證監會批准呢？

對於《南早》提高收購價，邵氏兄弟又作如何反應呢？

邵氏公司秘書阮成民表示，由於《南早》提高收購建議於周四深夜才落實，因此邵氏未能立刻回應，但該公司將與財務顧問研究對策，但會否再提高其收購價格，他在二十二日的發言中拒絕置評。

《南早》宣佈以較高收購價向電視企業提出收購新建議，很快獲得證監會批准，但附帶條件是《南早》現在提出新建議，完成日期必須在第一份收購建議完成日期之內。

證監會公司財務部高級總監狄思勤對記者表示，證監會批准《南早》再度提出的收購建

議，有一個附帶條件，即新建議完成時間應與第一份建議提出的最後期限相同，這樣安排下，《南早》不會因爲再提出收購建議而獲得任何延長收購時間的好處。

根據《南早》公佈的情況，這次收購在四月二十九日四時若未能完成，將不能變成無條件，日期、時間與首份建議相同。

狄思勤指出，證監會在審批時，已考慮到投資者的利益，因《南早》首份收購建議先敗後，便只剩下另一份收購建議，現在《南早》若再提收購建議，小股東便有兩份建議可供選擇，對投資者來說較爲有利。

《南早》提高收購建議條件已成事實，邵氏兄弟對此是投資還是反擊呢？

一名證券分析員指出，持有電視企業近三成半股權的邵氏兄弟，應不會接納《南早》收購建議，相信邵氏將進一步提高收購價反擊。出現這種情況，郭鶴年家族可以得到更高的價格出售股份套現。他認爲《南早》之所以輕微調高收購價，是「討價還價」以退爲進。

亞洲股份分析員James Miles 則持相反意見，認爲邵氏兄弟應不會再提高收購價。

在這兩種截然相反的意見中，證券界人士更多的人認爲，由於電視廣播與電視企業關係密切，相信邵逸夫起來捍衛電視企業的可能性更大，因此邵氏極有可能提高收購價。

郭鶴年與邵逸夫皆爲商界巨擘，同是商戰高手。高手過招往往難以捉摸，誰也不敢輕易把「寶」押在任何一邊。

三月二十二日，股市有細微變化。南華早報上午繼續停牌，午市復牌後跌，收市報五點一元，跌零點一元；邵氏兄弟報九元，升零點零五元；電視企業報二點七二五元，升零點零二五元。股民們看好邵氏與電視企業，是否認爲邵氏將提高收購價反擊呢？

三月二十三日，某報一篇特寫《郭鶴年——最大得益者》在認爲邵氏極有可能提高收購價後，甚至算了一筆帳：若邵氏將反收購價提高至二點八元，以郭鶴年持有電視企業一點四六九四億股計，全數出讓給邵氏，則可套現四點一一億元。

還有些證券界人士則認爲，即使郭因邵氏不提高收購價而將電視企業股份售給南華早報，以三月二十二日南早收市價五點一元計，也一樣可以套現四點一億元。

《郭鶴年——最大得益者》一文結尾寫道：「因此，今次電視企業收購戰，最終受益人是郭鶴年及小股東，而輸家，則是……」

儘管「輸家」後面用省略號，但誰也清楚指的是邵逸夫。

出人意料的是，三月底收購戰卻出現了戲劇性變化。三月二十九日，持有電視企業近三成半股權的邵氏兄弟及有關人士宣佈，願意接受南華早報的新收購建議，但只接受其中的現金收購，以每股二點七五元的價格出讓電視企業股份。

報章評論說：電視企業的收購戰戲劇性轉變，邵六叔出招難以捉摸！

邵氏兄弟三月二十九日發表通告，表示《南早》的新收購建議，較早前的反收購建議（每

股二點五五元）的價格更高，因此表示不會再進行其反收購建議，而會接受《南早》的現金收購建議。

現在回想起來，以往證券界人士分析認爲郭鶴年提高收購價是「討價還價」來達到套現目的，恰恰相反，邵逸夫倒是早有兩手準備，他提高反收購價卻成了套現前「討價還價」的手段。邵氏兄弟只是虛幌一招惹對手還手招架後，已經心滿意足地掛出「免戰牌」。有評論說「電視企業收購戰不慘烈」，這話一點不假。

邵氏此舉，使那些認爲「電視企業是邵六叔命根子」之說不攻自破。相反，邵氏兄弟見好就收，在這場閃電戰中先套現獲利，不但反映出電視企業在邵氏眼中只是待價而沽的商品，更證實邵逸夫無心戀戰，淡出江湖一事漸露端倪，問題只是如何部署實施而已。

爲時一個半月的電視企業爭奪戰至此結束。收購戰以大團圓結局，確實出乎人們的意料。郭鶴年因爲邵氏提出反收購，使南華早報加價再戰，戰後他作爲大股東將手頭上的電視企業出售給南華早報，套現的金額因而大增。對郭鶴年來說，既將電視企業收成旗下戰艦，又能套現獲得更多的金額，可謂「一石兩鳥」。

電視企業收購戰以這種方式結局，對於邵氏來說同樣有利。首先他不必掏七億元來反收購，可以大省一筆；其次，邵氏目前持有一點二七億股電視企業的股份，將這些股份出讓還可以套取到三點五億元現金回來。兩項加在一起，資金已超過十億元。

邵氏目前擁有電視企業的股份，佔電視企業已發行股本的百分之三十點三。另外邵氏香港基金、LOUIS PAGE及方逸華等有關人士共持有一千九百多萬股電視企業股份，佔已發行股本的百分之四點六八。這些股東均表示會在四月十二日舉行的南早特別股東大會上，爲新收購建議投贊成票。由於上述公司及個人都只接受現金收購，加在一起有一點四六九億股，以每股二點七五元計，《南華早報》需要付出四億四千萬港元現金來給這場收購大戰劃句號。

在邵氏兄弟接受新收購建議的情況下，郭鶴年欲透過南華早報收購電視企業控制權已如願實現。邵氏在這場收購大戰中獲益匪淺，收購戰成了沒有輸家的結局。然而，有人卻對此戰會否留下「後遺症」而擔擾。

所謂「後遺症」，說明白了就是郭鶴年與邵逸夫的關係。電視企業收購戰初燃戰火之時，外界均對兩位商界元老級人馬之間的關係感到狐疑，特別是在邵氏反擊那一刻，更使人有一種邵、郭「交惡」、「不咬弦」的感覺。在整個收購戰過程中，邵、郭兩人一直稱「不會影響雙方的關係」，使人難以捉摸他們是敵是友。

前面提到過，《壹週刊》文章曾指出：「收購告一段落之後，郭邵二人如能做到面和心不和，功力已是很高境界，因爲敵意收購總是傷感情的游戲。」不過，日前邵氏如此爽快地首肯《南早》的交易，大家似乎又要重新評估他們是敵是友這一問題。

更多的人擔心日後電視廣播受制於電視企業，因爲電視企業擁有電視城的控制權，而電視

廣播租用電視城物業，現在每月租金逾四百六十萬元。日後若郭氏在租金、租期上作難，郭邵之間將產生新的矛盾。

有報道說，邵氏有意透過減持股權以引入多一個國際性傳播機構入主電視廣播，若日後電視城租約期滿遭業主迫遷，要另覓地皮也不太成問題，起碼不至於由邵氏集團獨力承擔發展成本。原來邵氏早有規劃，難怪出招從容不迫。另有報章刊文認爲，郭鶴年與邵逸夫合作已非第一次，香格里拉、港視購股都合作得很愉快，這次收購戰又並沒傷和氣，友好關係將一如既往發展。

收購電視企業後，郭鶴年下一步將有什麼重大行動呢？

第三十章　地產告捷　擬上市緊鑼密鼓

嘉里集團準備將地產分拆上市，爲此在地產業上進行了一系列大的活動：先是推出元朗「朗峰園」出售；接着大規模調整內部資產結構，以香格里拉名義購入郭鶴年旗下十三間酒店七成半股權；再接着向「華地」等購入半山地利根德閣和推出半山蔚皇居，緊鑼密鼓籌備上市。

南華早報買下電視企業，郭、邵兩人皆大歡喜。然而，《南華早報》副主席Roberto Ongpin此時心情卻很差，因爲收購戰期間他侄兒被綁票，一九九六年三月二十六日在菲律賓被撕票。OngPin家族無論在香港還是菲律賓都名氣不小，所以十九歲的侄兒會成爲綁匪目標，花去三十萬港元贖金，孩子依然被害。此事激起人們對綁匪的無比憤恨！

轉眼到了五月初，嘉里集團開發的元朗「朗峰園」建成並推向市場。

早在四月中下旬，元朗「朗峰園」雖然還沒公佈推出的單位數目及售價，但已安排爲買家提供家居裝修連家俱服務，每英尺附加售價八十元，發展商並提供兩成加按及「自置居所貸款計劃」等優惠。當時市場盛傳朗峰園首期單位的售價，每英尺約二千二百至二千三百元。

朗峰園的示範單位在四月底開放給市民參觀，雖然發展商嘉里集團當時還沒有公佈開售事項，但據有關人士透露，發展商暫定售價平均每英尺二千五百至二千七百元，並安排五種付款方法，包括兩成加按及先住後付款等，在這些優惠措施中，爲「自置居所貸款計劃」的買家提供優惠付款方法較特別。

市場上曾傳言朗峰園有十八個左右單位作內部認購，認購費加三萬元。中原地產元朗分行營業主任周子立認爲，這個消息不可信。他指出，發展商過去推盤的手法，都是盡可能提高售價，但正式發售時則以較低價推出，而目前洪水橋一帶的二手樓價每英尺爲一千八百至二千元，錦珊園亦正以每英尺二千三百元發售，故他預料發展商會以貼近市價推出首批單位，以便

締造較佳的開售成績。

市場及有關人士的猜測、推斷是否準確呢？

五月，嘉里集團的朗峰園發售的二十四個單位，很快有五十名市民前來登記，超額認購約一倍。發展商爲此決定加價加推單位，但加幅在百分之十以內，加推單位數目將視發售情況而定。

美聯物業元朗分行營業主任呂志强表示，朗峰園這次超額認購一倍，反應屬理想。究其原因，是區內新單元供應不多，而朗峰園的單位沒有窗台設計，單位更爲實用。他認爲加推單位若加價百分之五，市場仍能接受。

朗峰園這次推出的單位比錦珊園的售價略高，每英尺二千五百多元，市民認購卻非常踴躍，有「排隊黨」趁機炒位，買位叫價達三萬至十萬元。

如果說「朗峰園」只是小打小鬧，五月十九日香格里拉（亞洲）宣佈以近二十五億元的總價，購入郭鶴年旗下酒店的計劃，使商界人士不能不大吃一驚。郭鶴年又有什麼大的計劃將要付諸實施？

香格里拉這一計劃，是香格里拉（亞洲）主席柳代風五月十九日在股東會上透露的。香格里拉以近二十五億元總價收購郭鶴年家族及其他獨立人士擁有的國內十三間酒店七成半股權，另行使選擇權入股一印尼酒店三成三股權，代價將以現金及發行股份的形式支付。此舉令郭氏

旗下酒店將注入香格里拉內，爲分拆持有中、港物業的嘉里地產上市鋪路。

過去三、四年間，郭鶴年已在香港市場套現約九十億元。九三年至九四年，郭氏分別以六千八百萬元出售十二個地產及酒店項目給香格里拉，以六點四七億元出售西安及上海酒店的權益。一九九五年五月，郭鶴年以四十一點六億元出售東南亞的酒店予以香格里拉，成爲最大的一樁「割愛」例子。如今再以二十五億元出售其在國內十三間酒店七成半的權益及一間印尼酒店三成三權益，僅此兩項已達六十六億多元。除此以外，在南華早報收購電視企業一役中，郭氏趁機套現三點九七五億元，與此前出售電視廣播套現的四點四八億元加在一起，地產酒店以外套現也逾八億元。

香格里拉購郭鶴年旗下酒店，旨在爲嘉里地產上市鋪路，二十五億元準備以發新股及現金形式支付。香格里拉將發行一點零五七億多股股份，每股作價十一點一四元，涉及資金十一點七七億元，餘下的十二點九九億元則以現金支付。

這批新股份佔香格里拉已發行股本的百分之七點二，佔已擴大發行股本的百分之六點七。交易完成後，郭氏家族的持股量將由百分之六十二點五降至百分之六十一點七。

國內的十三間酒店，包括哈爾濱香格里拉及相連物業、長春香格里拉、瀋陽商貿飯店、瀋陽香格里拉、大連香格里拉及嘉里房地產、天津商貿飯店、青島香格里拉及相連物業、上海浦東香格里拉、靜安南里香格里拉、武漢香格里拉及嘉里房地產、福州香格里拉和國貿中心，還

有北海、成都香格里拉。香格里拉（亞洲）目前已持有國內這十三間酒店兩成半股權。

上述十三個酒店項目於九六年三月底的未審核經調整資產淨值爲四點六一五二億元，股東借貸爲二十點一五五三億元。而據魏理仕物業測計師行的估值，截止三月底止這些物業總值爲三十六點三七億元，香格里拉收購的股權部分價值爲二十六點二八億元。賣家郭氏及其他獨立人士在交易後分別套現十八點九四三五億元和五點八二七億元。

香格里拉（亞洲）主席柳代風表示，北海香格里拉已於九七年四月開業，另外長春及瀋陽兩酒店亦將在九七年八月開業，在上述收購完成後，香格里拉（亞洲）將有十八間酒店處在經營中。

香格里拉董事總經理保羅布什則透露，這次注入十多個酒店項目後，將令酒店業務集中在香格里拉內，而嘉里集團正重組公司業務，持有中、港地產項目的嘉里地產將會在適當的時候分拆上市，但具體時間他未透露。

香格里拉的這次收購，據一名證券分析員分析，將使香格里拉九六年及九七年度盈利攤薄百分之一點三及百分之七，攤薄負面效應不大，已開業的十八間酒店有十間在國內，國內酒店業務正處復甦，現在收算也算合理。

正積極籌備上市的嘉里地產，爲壯大本身資產，積極購入現成物業。自六月中下旬起，有不少報章披露，嘉里地產擬出價上十億元，購華地有限公司持有的半山地利根德閣單位。

華地有限公司於一九九四年一月底，斥資約二十二億元向聯合鹿島有限公司購入半山區地利根德閣第一及第二座一百三十個豪宅單位及一百三十二個車位，平均每英尺的購入價約爲五千四百元。

一九九四年二月四日，「華地」分別以一點七五九億元及近五億港元的價格出售該項物業的百分之八權益及二十個豪宅單位給太平協和及興達集團。此後「華地」陸續將地利根德閣第一及第二座其他單位分拆出售。最近還通過物業代理行，將第一座五個中層單位推向市場發售。

郭鶴年看上了華地手中餘下的七十個單位，派出屬下與華地頻頻接觸洽淡購買事項。六月底來自報章的消息説，由華地有限公司持有的港島半山地利根德閣剩餘的約七十個豪宅單位，已獲財團出價約十二億元連租約洽購，平均每英尺洽購價約五千五百元。「據悉洽購的財團爲即將上市的嘉里地產或有關人士，目前已達非常接近階段，推測購入該項物業將作長綫投資用途。」

七月初，這一消息得到進一步證實。

正積極籌備上市的嘉里地產，將以發行新股及現金的形式，向「力寶」及「華地」購入半山地利根德閣第一及第二座的一百一十個住宅單位及一百一十二個車位，連負債在內的總代價爲約十億港元。

「力寶」及「華地」目前持有一間名爲MIGHTY DRAGON公司六成權益，該公司負債九點九六億元，其資產主要爲地利根德閣第一座及第二座的一百一十個住宅單位及一百一十二個車位。根據協議，「力寶」及「華地」須先向太平協和附屬公司協和百貨（大連）提呈出售百分之十二MIGHTY DRAGON股份的建議。若太平協和不接納此建議，則「力寶」及「華地」在MIGHTY DRAGON的六成股權可一次過售給嘉里；若太平協和接納他們一成二或以下股份建議，嘉里購入MIGHTY DRAGON的比例則相應下降。

嘉里在總代價爲十點一億元的購物款中，協議規定須支付八千餘萬元訂金，一千萬元在完成交易時以現金支付，餘額則透過發行一千二百萬股股份支付，定價以首次公開售股的價格釐定。事前預計要十二億元購買的物業，整批購入售價有較大折讓，嘉里所購的住宅單位也超過七十個而大增至一百一十個，這筆交易還是比較合算的。

擬上市的嘉里地產頻頻出擊，同在七月初還推出了半山梅道的蔚皇居，結果在預售中非常理想，再次使嘉里威名遠揚。

這次嘉里集團是以暗盤形式推出半山梅道蔚皇居的，預售訂價平均每英尺一萬一千至一萬二千元。目前已接到不少買家的訂金，銷售勢頭非常好。半山區複式大單位供應不多，業內人士認爲嘉里推出的單位將很快被市場吸納。就其價格而言，一些業內人士認爲，蔚皇居這次定價每英尺一萬二千元，售價仍算合理。

嘉里集團方面發言人表示，預售單位的售價已落實，即平均每英尺一萬二千元左右，但正確的售出單位數目，則要待買家上律師樓簽署正式合約後才有統計。

由於這次市場反應不俗，該發言人表示，發展商正考慮加推頂層複式單位。但推出的單位數目及售價則尚未決定。她表示，物業只有三個複式單位，面積約二千三百至三千六百五十英尺。蔚皇居處梅道九至十一號，合共提供八十二個九百九十三英尺至三千六百五十英尺的豪宅單位，物業正進行施工，預計全部工程將在九七年年底竣工。

嘉里集團在地產業上策劃的這一連串活動令人有點眼花繚亂，朗峰園和蔚皇居的成功推出，使嘉里地產信心更足。嘉里地產即將籌備上市的消息，使傳媒對嘉里集團更加關注。

善於捕捉「焦點」的記者們終於探知，嘉里地產正式掛牌上市的日期爲九六年八月五日。郭鶴年的嘉里地產上市能一帆風順嗎？

第三十一章　市值龐大　嘉里招股終踴躍

嘉里地產市值龐大，擁有半山區的「七大天王」以及中環和尖沙咀大批甲級寫字樓。嘉里建設招股準備上市，原以爲財大名氣大會很順利，誰知招股並不踴躍。郭氏打破常規將招股價調低，網羅一大批行內精英，獨立第三者大量認購。一番周折後嘉里建設掛牌上市。

嘉里集團決定以「嘉里建設」的名稱將地產分拆上市，一九九六年七月中旬籌備工作進入高潮期。集團內部聘請專家制定的招股計劃即將出台，投資宣傳活動在進一步展開。

據嘉里建設董事保羅布什透露，該公司已入股一合資企業百分之十九點六股權，投資八千萬美元（折合港幣約六點二二億元）去爭取獲得滬寧高速公路（上海段）的營運權。這個項目將在近期內落實。

滬寧高速公路（上海段）項目，據介紹獲保證不少於百分之四十點八的內部回報率，項目總注册資本爲三十三點八八億人民幣（折合爲三十一點六六億港元）。上海段全程長約二十六公里，建築工程於九三年一月已開工，預計在九六年九月建成。合資公司並於九七年一月起計算經營時間，該項目已獲十年經營權。

另據嘉里貨倉集團董事盛海根透露，集團已同意向郭氏兄弟（新加坡）有限公司收購上海菱華倉儲服務有限公司兩成半股權。上海菱華主要在上海租賃一間貨倉經營後勤業務，餘下七成半股權由三菱集團持有。

盛海根還表示，貨倉集團擬增加月租形式的出租貨倉，原因是按重量出租的貨倉回報較低。集團有意將九龍灣、長沙灣及柴灣等貨倉重建。

不久，嘉里建設舉行競價投標。最後將上下限確定爲每股十九點五元至二十一點五元，以發行一點五億股計算，集資額爲二十七點八億至三十點八億元。在發售的一點五億股中，百分

之十五爲公開認購。嘉里建設總股本爲十億股，市值在一百九十五億港元至二百一十五億港元之間。預計九六年度純利，不少於十點一五億港元。

嘉里建設確定公開接受申請的日期爲一九九六年七月二十三日至七月二十六日，掛牌上市日期爲八月五日。

嘉里建設主要從事地產、貨倉及基建項目，以郭氏家族的名氣，在上市後肯定大受投資者的歡迎。尤其是該集團市值龐大，更成爲嘉里建設上市的強大後盾。

在地產方面，嘉里在香港擁有不少豪宅物業，這些物業市值龐大，大部分集中在半山區。其中半山的「七大天王」價值，已逾五十五億元。

嘉里位於中半山的物業，包括地利根德里四項和梅道三項，合稱「七大天王」。

地利根德里的四項物業，Century Tower I 的樓齡比較老，已有二十五年，平均每英尺租金爲三十五元，擁有十四點四萬英尺的Century Tower I 的估值爲九點七九億元；Century Tower II 是四、五年前新建的豪華收租物業，面積爲七點八萬英尺，租金爲每英尺四十元，這幢物業的估值爲五點二五億元；Branksome 的面積爲二十六萬英尺，具有二十年樓齡，其價值也超過二十億港元；Tavistock 面積在「七大天王」中第三大，有十一點七萬英尺，估計爲七點八四億港元。

梅道的三項物業中，Gladdon 面積只有二千三百英尺，卻具有五十年悠久的樓齡，租金每

英尺四十元，估值一千六百萬港元；May Tower I面積爲二點八萬英尺（尚有約十個單位未售出），租金爲每英尺三十二元，該物業估值一點八八億元。梅道十一號有十萬英尺，該物業正在興建之中，預計在九七年底落成，估計屆時每英尺租金在三十五元左右，這樣該樓也估值十億元。

萬勝證券研究部人員呂卓恒在報上著文認爲：「我們估計一九九七年後，受到大量需求的關係，豪宅的價格應會上升。對嘉里建設在九七年和九八年度的售樓收入將有較大增長。在寫字樓方面，嘉里在中環和尖沙咀的甲級寫字樓應可以提供穩定的租金收入。另外，中國放寬銀根政策，可刺激國內重要城市的房地產市場表現。我們預計嘉里在中國的物業會佔有九八年除稅前盈利的三分之一。」儘管招股價的市盈率相對偏高，但他認爲「投資者可考慮認購作長綫投資」。

七月二十四日，香格里拉亞洲舉行特別股東大會，一致通過了五月份提出的向郭鶴年家族等收購國內十三間酒店七成半股權及入股印尼一酒店三成三權益的決議。香格里拉亞洲財務總監邢福高指出，收購完成後令集團的資產負債比率由去年底一成二升至兩成三，未來六年將投入二十四億多元在新項目上，故集團擬再透過無抵押貸款的形式籌集資金作未來發展之用。但目前未有急切需要，資金規模亦未落實，故將維持資產負債比率在四成以下。

儘管郭鶴年家族盛名播及東南亞，郭氏集團財產也市值龐大，但嘉里建設的招股價公佈之

後，證券界人士普遍反映招股價過高。

七月二十六日《東方日報》刊登中國光大證券研究部人士所寫的評論文章指出：

「以郭氏家族的名氣，加上市值龐大，相信會受部分機構投資者歡迎，但嘉里上市價雖然比估值折讓百分之二十三至百分之三十，而九六年預期市盈率達十七點六倍至十九點四倍，若不包括當中出售投資物業所賺的約四點五億，市盈率更達三十四點七倍至三十八點三倍，頗爲昂貴。此外嘉里雖然擁有極佳之豪宅物業，但所持的寫字樓及商場之質素僅屬一般，而土地儲備也不多，故很難與大型地產商如新地、長實及恒地相比。……因此，雖然嘉里整體發展前景不俗，但招股價偏高，加上利率有回升趨勢，對地產股不利，比新股吸引力平常。」

七月二十六日，嘉里建設將在這天定價，但由於市場反應欠佳，嘉里的海外配售及本港公開發售股份的認購並不踴躍，因此在截止認購前一夜宣佈擬將招股定價下調。

來自《東方日報》的消息說，一名市場人士指出，昨日（七月二十五日）的確有來自包銷商的成員向其詢問，願意接受那個價錢才認購嘉里建設的股份，反映嘉里的股份認購情況並不踴躍。因此，有傳言指嘉里招股價可能不調。

一位銀行代表則指出，一般來說，新上市公司未發出公開招股文件前，其累計投標方式進行中的國際配售尚可因應市場反應調高或調低價格範圍，但公開招股文件刊出後，便不會作出更改，因配售及公開招股的包銷商均已按該價格範圍簽訂包銷協議。

近期港股十分波動，市場對正在招股的嘉里建設持保留態度。嘉里原以每股十九點五元至二十一點五元公開發售一點五億股新股上市，但考慮到市場近期狀況，決定將招股價調整到十七點五元至十八元，比報章分析的調至十九點五元至二十點五元還低。

嘉里同時決定，上市後市值將由一百九十五億元至二百一十五億港元，下降至一百七十五億港元至一百八十億港元。調整幅度超過一成，集資淨額也減少三億至五點二五億元。那位銀行代表認爲「一般不會作出更改」，而嘉里卻大膽打破常規進行改價。

嘉里減價後又是怎樣的情況呢？

七月二十九日《東方日報》題《嘉里減價仍難獲好感》，文章說：「主要從事地產、貨倉及基建項目的嘉里建設，上周在截止認購前一夜宣佈擬將招股定價下調，此乃本地首宗上市公司在配售公開招股期間調整招股價的個案，以往沒有先例可循。表面上行動可以增加公司招股的吸引力，但以一家市值逾一百七十億的上市公司，作出如此倉卒的招股改動，實在有『落雨收柴』的感覺，再加上公佈後離截止時間只有半日，對招股反應的刺激相信有限，相反對公司形象將受一定損害。」

「據悉，認購情況只屬一般，僅獲足夠申請，嘉里亦決定以最低下限價每股十七點五元配發股份，以每股資產淨值二十六點一一元計算，作價折讓達百分之三十三，預期市盈率十五點八倍，股息收益率二厘九。……」

文章結尾指出，這次嘉里雖然自降身價，相信掛牌之時亦難逃被質疑一番的命運。

嘉里建設的命運真會那麼慘嗎？

就在嘉里即將掛牌上市的八月初，嘉里建設宣佈：與郭氏集團無關的獨立第三方股東，於該公司綜合招股期間認購合共三千一百三十一點二萬股股份，佔綜合招股的一點五億股的百分之二十點九，佔公司已擴大發行股本的百分之一點二。此舉令獨立第三方股東的持股量由原來的百分之九點二增加到百分之十二點三左右。

郭氏不改其隱秘低調作風，在公佈的情況中並沒有解釋獨立第三方股東的身份。而據嘉里建設的招股書記載，郭氏集團與集團無關連的獨立第三方股東，分別持有該公司已擴大發行股本的百分之七十五點八及百分之九點二，其中多方獨立第三方股東爲集團成員公司的前股東，他們因重組而協議成爲公司股東。到底是什麼身份，不得而知。董事及保薦人相信，獨立第三方股東確與郭氏集團無關，屬於「公衆人士」的一部分。

從嘉里建設公佈的情況看，獨立第三方並非一個，而有好幾位。獨立第三方的大量認購，爲嘉里建設上市起了推動作用。一九九六年八月五日，嘉里建設在聯交所順利掛牌上市。

嘉里建設上市時，網羅了行內大部分精英。它由施羅德國際商人銀行摩根士丹利與JP摩根亞洲任保薦人、聯席全球協調人及主辦人，而以荷蘭浩威亞洲、德意志摩根建富、怡富證券、中國建設財務（香港）、匯豐投資銀行及嘉里證券爲聯席主辦人。其除本地多間知名財務

機構任聯席經辦人外，還有上述大批國外知名的財務機構。

嘉里建設上市不久，從集團傳來好消息，嘉里集團與中銀投資、信和等奪得大角咀站二期上蓋物業的發展權。

嘉里曾與中銀投資、信和、DBSLAND及中國海外奪得過機鐵大角咀站一期上蓋物業的發展權，嘉里在一期工程中佔二成股權。二期物業發展權中，少了DBSLAND，其餘「班底」與第一期的財團相同。二期工程總投資達一百五十億元，估計財團會像過去其他機鐵物業那樣，透過項目融資籌組發展資金。

進入秋季後市道轉衰，郭鶴年不久遇到多番挫折。他將如何面對挫折呢？

第三十二章　虛實頓挫　城中之城展風姿

嘉里入股澳洲可口可樂Amatil公司，南華早報公佈年度盈利。郭氏商業艦隊正揚帆進擊，南早突然宣佈結束見聞會社，一時推猜紛呈。不久澳洲可口可樂公司股價受挫，郭氏大虧，又傳嘉里證券欲結束海外業務，虛虛實實。郭鶴年並不置評，隆重推出「嘉里不夜城」。

一九九六年八月，郭鶴年應邀入股澳洲可口可樂Amatil。當時澳洲這家公司發展勢頭非常好，該公司還預測今年純利將增長百分之十，由去年的一點三八六億增至一點五二億澳元。可口可樂Amatil是東南亞最大的可口可樂裝瓶公司，也是美國以外最大的可口可樂集團之一，可口可樂持有其百分之三十六點一二的股份。郭鶴年曾經在中國東北等地建立汽水生產企業，嘉里年前還與可口可樂組成一家合資企業，進入中國汽水市場。

八月嘉里集團宣佈斥資六點六七億澳元購入澳洲可口可樂百分之九點一的股份。郭鶴年這次投資澳洲可口可樂，有報章評價說「是合乎邏輯的結盟」，Amatil行政總裁科爾說，有嘉里入股，將有助於Amatil進軍亞洲市場。

郭鶴年的商業王國此時已十分龐大，在中國內地、香港、新加坡、馬來西亞、印尼、泰國、加拿大、法國、德國、智利等地，築起一個巨大的環球王國，從事酒店、電視、船務、地產、米麵、糖業、保險等數十種行業的經營。

九月二十三日，《南華早報》集團公佈截止六月底年度股東應佔溢利，《南華早報》純利增兩成。這在報業不景氣情況下真是難能可貴！

據南早集團公佈的數目，截止到六月底股東應佔溢利爲六點九五九億元，比一九九五年度上升百分之二十。

證券界人士指出，南早的業績反映其完全不受本地報紙減價戰影響，展望未來一年，該集

團的純利應有逾百分之二十的增幅，但每股盈利則會下跌。

南早九六年度的營業額達十四點四四億元，比上一年同期增加百分之十四點一。南早的收入中包括一點八一億元的特殊收益，這項特殊收益來自鰂魚涌的早報舊總部出售。未計特殊收益前的經營溢利下跌百分之十三，爲六點零二三億元。每股盈利四十四點九仙，增加百分之十六點一。扣除特殊收益的每股盈利則爲三十三點二二仙，下降百分之十四點一，南早董事會曾建議派發末期息每股十三仙。

南早純利增加兩成，作爲南華早報集團主席的郭鶴年對此感到滿意。他指出，中文報業的減價改變了讀者的閱讀習慣，但英文報章市場仍然是南早一枝獨秀。本港的零售及地產市道好轉，失業率下降，以及來港的旅客增加，估計來年本港經濟將會改善。此外，紙張價回落及南早的附屬公司電視企業的表現改善，均有利於集團的前景。

郭鶴年的言語之間，充滿了對早報前途的自信。力寶證券高級分析員楊紹文也認爲，九七年南早來自報章的收益估計會有百分之十的增長。

南早盈利的消息公佈半個月後，風頭正勁的南早集團突然於十月十五日宣佈結束見聞會社。這到底是怎麼回事？

來自報章的消息説，剛於本年中才完成收購電視企業的南華早報集團宣佈，旅游市道疲弱，集團將結束電視企業屬下的見聞會社。該集團説無任何旅客受影響，所有預先報名的旅客

已全數取回訂金退款及有關旅游證件。

見聞會社是個具有悠久歷史的旅游公司，在香港旅游業中一向口碑頗佳。近年來經濟疲弱，香港的旅行社競爭比較激烈，已有多間旅行社宣告倒閉，如一九九六年四月的凱達旅運及年中的博覽旅運都告倒閉，博覽旅運欠下了不少團友旅費，最後需從旅游賠償金中拔出款項向團友作八成賠償。見聞會社的結束，難道也是受市道不景的影響嗎？

見聞會社十月十五日發表的聲明指出，由於市場疲弱，今日起停止旅游業務。而有資料顯示，原屬電視企業的見聞會社，於上月才獲旅行社代理商注册處的續牌一個月。因此很多業內人士認爲，見聞會社並不是因爲虧損而停業的。

旅游業議會副主席侯叔祺認爲，見聞社會於業内一向口碑頗佳，生意也不俗，該公司不是因爲虧蝕而停業，主要是公司内部的商業決定。侯叔祺認爲本港旅游業近期已有復甦跡象，旅游生意明顯增加了兩成，他不認爲見聞會社的結束反映出本港旅游業的不景氣。

力寶證券高級分析員楊紹文指出，電視企業的業務種類較多，但與南早能起相輔相成作用的卻不多。較早前南華早報管理層也曾透露過會重整業務，因此這次結束見聞會社並不奇怪。他認爲該集團會陸續結束或出售一些過去未曾參與的業務。現在見聞會社的部分商鋪可改作其他用途，對集團或許會更爲有利。

見聞會社結束，卻有頗佳的安排。旅行社已經没有任何旅行團在外，也不會再出團，該公

司很注意信譽，公司總部會繼續開放給市民查詢至周六（十月十九日）。該會社結束業務後，沒有旅客投訴，足見一切都早有安排。由此看來，見聞會社並非因虧損而結束的分析比較可信，南早主席郭鶴年有意將集團業務重組。善於商戰的郭鶴年，在用「兵」上再次顯示出其神秘的特性。

如果說南早集團處理見聞會社是「用兵之計」而非虧損之故，十一月中下旬傳來的澳洲可口可樂Amatil股虧卻是「慘不忍睹」的事實。九六年十一月九日《東方日報》報道：澳洲可口可樂股價急挫一成，郭鶴年一日損失逾億澳元。

來自股市的情況表明，澳洲可口可樂Amatil盈利預測欠佳，使股價下跌二點零四澳元（約爲百分之十一點六），澳洲可口可樂公司一日之間損失十一點一億澳元。郭鶴年的嘉里集團持有該公司百分之九點一的股份，因此也損失不輕。

俗話說「福無雙至，禍不單行」，就在澳洲可口可樂股價急挫之時，「嘉里證券結束海外業務」的傳言開始流傳，繼而在香港彌漫開來。

香港一家報紙載文說，嘉里的金融業務今年（九六年）接連出現問題，十月中嘉里投資管理的一名投資顧問余偉麒被證監會吊銷注册，指他曾與由他授權負責的互惠基金進行交易，更透過多個代名人户口進行交易，藉此隱瞞個人的買賣，有利的交易拔入自己户口，不利的歸於管理基金，舞弊手法類似怡富醜聞的Colin Armstrong。

另外報章透露，倫敦證券界人士指出，近期已有不少嘉里證券的僱員，與當地證券界接觸，探討轉職的可能性，並傳出嘉里證券有意結束其全球性的業務網，而嘉里證券在歐美地區的業務，亦有大幅減縮的現象，所以當地證券界對有關傳聞，並不感到意外。

嘉里證券有關人員對「結束海外業務」一說予以否認。證監會發言人也說，就算注册人士停止業務，證監會也不會公佈，直至其牌照被注銷及刊登憲報才會公佈，但據他所知，嘉里證券牌照仍未注銷。嘉里證券爲聯會注册證券公司，若結束業務須知會聯交所，但聯交所發言人也說「未有所聞」。

「結束海外業務」的傳聞被澄清後，有關報章報道說「有關傳聞已被本港嘉里證券負責人所否認，只承認近期人才大量流失。」並指出嘉里證券年内管理高層出現大變動，據資料顯示六名董事先後辭職。虛虛實實，一時難辨。

對種種傳言，郭鶴年依然採取低調穩秘作風泰然處之，未就此事置評。事實勝於雄辯！

十一月中旬，香港各大報紙刊出廣告：上海嘉里不夜城在港推出！有的報紙甚至稱「嘉里不夜城，上海明日之珠」。

地處閘北區的嘉里不夜城，以鐵路上海站爲主軸綫，東起大統路，北至中興路，西南至蘇州河爲界，佔地一點二四平方公里。嘉里不夜城正處於上海火車站、地鐵站及長途汽車總站的交匯處，是不夜城商業區的核心地帶。便捷的交通，使其很有商業開發價值。

嘉里不夜城是嘉里集團在九十年代初投得的上海舊城區改造的一部分，由嘉里建設集團、中國光大、長江實業、鵬利集團及上海銀都房地產開發公司合股投資開發。據說「不夜城」的規劃是上海市政府最大的舊區成片改造開發項目，其發展藍圖是江澤民總書記在上海工作期間親自繪製並指揮開發，後由上海市市長黃菊正式命名及擴大發展的，預計計劃完成後，全新的「不夜城」區將傲視整個上海。

上海嘉里不夜城投資總額超過十億美元，是中國城市建設有史以來最具規模的發展計劃之一，也是上海首座具有國際水平的超級商住綜合建設。由嘉里建設策劃興建的上海嘉里不夜城，工程分三期完成。第一期項目包括一幢三十七層高的高級辦公大樓、一幢高三十八層的綜合商務大樓、五層裙樓商場及地下停車場。

上海是個著名的東方大都市，而在這個大都市中開闢這樣一個現代化的商住小城，集商業、居住、飲食、娛樂於一體，使嘉里不夜城成了「城中之城」。早在一九九四年恒基的不夜城廣場（高層住宅）和傑漢森雙利房地產發展公司的不夜商廈（商場、寫字樓）便已推出，如今嘉里不夜城以更具規模而上市，使「城中之城」一展港派風姿。

這次推出的首批單位，包括寫字樓及商住單位共一百一十個，總樓面達十六萬多尺。其中第一座推出五層共五十個寫字樓單位，建築面積由一千一百七十二尺至二千二百五十二尺，售價由二百一十三點七萬元至四百一十三點六萬元，平均每尺價爲一千八百四十元。第二座商住

樓則推出六層共六十個商住單位，建築面積由六百六十尺至一千八百八十尺，售價由八十三點七萬元至二百八十四點七萬元，平均每英尺價爲一千三百九十五元。

嘉里不夜城在港推出，通過新聞傳媒大做廣告，對欲往上海投資者頗具吸引力。這項工程建築和設計均選用了國際知名的設計師及專業顧問，所用建築材料都是優質的，整個嘉里不夜城給人耳目一新的感覺，預計市場銷路會很不錯。若首批單位全部售出，將可套現約二點六億港元。

郭鶴年對外面傳言「嘉里要結束海外證券業務」等可以不置評論，然而不久一樁「大是大非」事件，卻使他不得不站出來說話了。

第三十三章　風雲驟起　東方爆糖王內幕

南華早報於九六年十月中旬發表的一篇文章，被東方報業集團認爲「中傷個人聲名及商譽」，由此揭開兩大報業集團的紛爭。郭鶴年沒把它當一回事，大量拋售中信泰富股份套現。誰知不久報章「揭露」他與緬甸大毒梟羅新漢合作賺錢，大吃一驚的卻不僅僅是郭鶴年本人。

一九九六年十一月十九日，《東方日報》發表一則簡短消息，題爲《東方報業集團入稟控告南華早報誹謗》，全文如下：

【本報訊】東方報業集團執行董事馬澄坤，昨日與報業集團及東方日報督印人公司入稟高院，控告《南華早報》日前發表失實及有誹謗內容的評論文章，中傷原訴人個人聲名及商譽，原訴人要求與訟報章支付懲罰式賠償、利息及法律費用。

原訴人入稟狀指出，與訟南華早報的督印人公司、總編輯及問題文章作者，於上月十六日在該報「利是」專欄，蓄意發表誹謗評論文章，但求爭取銷量而不顧是否有失實，事後又拒絕向原訴人道歉，原訴人因此有權追加重及懲罰性質的賠償。

郭鶴年沒有將這事看得太重，繼續沉於他的商務之中，殊不知此事成爲日後大紛爭的起源，給他添了不少困擾。

十一月二十日，來自證券界的消息說，郭鶴年透過摩根士丹利批出一千五百萬股中信泰富，每股作價三十九點二五元，此舉使郭套現五億八千多萬元。摩根士丹利亞洲發言人證實，該證券行有一批一千五百萬股中信泰富股份上板。不過，該發言人拒絕評論該批股份是否由郭鶴年家族批出及披露有關配售價。

十一月二十一日的一家報紙說，郭鶴年套現近五點九億，批售一千五百萬股中信泰富。該報分析說：證券界人士預期，郭鶴年於出售中信泰富一千五百萬股股份後，其持有中信泰富的股權應減至零。分析員指出，郭鶴年近期頻頻套現，繼今年三月郭鶴年及郭氏集團出售電視企業股權予同系的南華早報，套現近四億元後，昨日亦沽售所持的中信泰富股份，同時郭氏家族持有的嘉里建設更於今年八月分拆上市，市值二百億元。

郭鶴年及其家族爲什麼要減持中信泰富？

有資料顯示，九一年八月嘉里以每股五點四元認購中信泰富一億二千多股；九一年十月，再以每股六點二元認購中信泰富五千八百多萬股（經四合一調整）；九二年三月，嘉里以每股八點八元認購中泰五千五百多萬新股；九三年二月再以每股十三元認購五千三百多萬新股，到九三年年底嘉里持有中信一億二千多萬股。

從一九九四年開始，嘉里開始減持手中的中信泰富股份。有報章分析說，郭鶴年減持中信泰富，是趁高價配售以多套現。

九六年十一月二十一日的《東方日報》報道，中信泰富近期股價節節上揚，昨日最高曾做到四十元的歷史高位，但午市卻傳出郭鶴年家族將所持一千五百萬股股份批出，令中信泰富的股價隨即受壓。該報還分析說，若上述股份真的由郭鶴年家族沽出，其於中信泰富持股量應降至約七千三百萬股，即佔中信泰富已發行股本約百分之三點四。該報認爲減持後郭氏持中信泰

富並非「股權應減爲零」，這種分析比較合理。

郭氏家族不斷減持中信泰富，並非意味着他與中資關係不佳。九五年他減持中泰股份，卻又引人矚目地和中信泰富合作。以三十點五一億元投得添馬艦地皮發展權後的中信泰富，迅即將兩成半的發展權售予給嘉里集團，作價八點三億元。

一九九六年十一月二十一日出版的東方日報，使全港各界感到震驚！該報要聞版通欄大標題特別醒目：「郭鶴年與大毒梟合作搵銀」，郭鶴年與羅新漢的照片放大後，並列在一起印在報上。

羅新漢何許人？

據《東方日報》的報道介紹，羅新漢在國際上有「金三角毒王」之稱，是大毒梟坤沙的師兄。據同一版的文章介紹，現年六十一歲的羅新漢，是「金三角」的第一代「鴉片大王」，亦是現今著名緬甸毒梟坤沙的「大師兄」。羅於六十至七十年代初叱咤風雲，雄霸整個金三角地帶，從事龐大的國際販運鴉片活動。在全盛時期，更擁有一支多達二千人的自衛隊，配備多種美國製的重型機關槍、迫擊炮和榴彈炮等重量級武器裝備，羅新漢更因此在國際上被冠以「金三角毒王」、「鴉片將軍」等稱號，美國政府於一九七二年更形容羅新漢爲全球海洛英交易的核心人物，成爲當時國際上最大的毒梟。

稱霸八年之後，一九七三年七月羅新漢喬裝逃往泰國時被捕，隨後被引渡回緬甸受審。他

被判一級叛國罪，判處死刑；同時判他走私鴉片、黃金、玉石、武器軍火等成立，判處終身監禁。羅氏三百萬美元的財產被充公，此案當時轟動全球。尤其是該案審訊過程長達二年零十一個月，使羅新漢被判死刑後不久即遇一項特赦令，使他從鬼門關前又救回來，被改判終身監禁。七年後即一九八〇年他再在大赦中獲釋，當時四十五歲。

後經查實，羅新漢一九三五年在緬甸出生，祖籍廣東潮州，其曾祖父代移居緬甸。因此羅新漢的身分，便是一名緬甸籍華人。

「自羅新漢獲釋後，其去向一直受人關注，根據《遠東經濟評論》本年八月十五日出版的封面故事中提及，羅新漢的兒子Steven Law 爲郭鶴年的商業合作夥伴，涉及的生意包括煮食油和水泥；而在今年元月十三日的《The Financial Tines》（London Edition）一篇：『Warlord of The Golden Triangle』的報道中，亦指出羅新漢是仰光兩間香格里拉的重要投資者。」

在介紹羅新漢的身世的文章的結尾，作者直接點出了羅新漢與郭鶴年之間的關係。

同版另一短文，題《傳媒機構接匿名信，揭示兩人夥伴關係》。這則消息說：數日前，東方報業集團旗下各刊，分別收到一封匿名信，引述澳洲一個電視節目揭示郭鶴年與羅新漢轄下公司的夥伴關係，又質疑有人可能協助羅新漢進行「洗黑錢」活動，香港毒品調查科表示未有收到有關信件，該科財富調查組警司嘉樂德表示，現階段不能評論警方對事件的看法。

顯要位置刊登的一篇文章，公開揭出「郭鶴年與大毒梟合作搵銀」、「合組緬甸基金、互

控公司股權、夥伴關係矚目」。該文說：

本報日前收到一封匿名信及一盒澳洲一家電視台的新聞專題節目錄影帶，該封匿名信引述該新聞專題的內容，指出金三角第一代鴉片大王羅新漢如何與新加坡政府間拉上關係，亦涉及本港知名商人郭鶴年。

「根據澳洲電視台的報道，郭鶴年透過其名下的嘉里證券，於九四年成立在英屬海峽群島注册的緬甸基金，其後再於都柏林的愛爾蘭都柏林交易所上市，該基金的股東包括郭鶴年名下的嘉里控股、嘉里證券，及與郭鶴年有密切關係的泰國何氏家族，和馬來西亞富豪邱繼炳控制的馬聯工業，而新加坡政府投資公司更是該基金的單一最大股東。

「該基金主要的兩項投資，是郭鶴年在仰光兩個酒店計劃——仰光香格里拉酒店及剛剛啓業的仰光國貿酒店。在該兩項酒店發展計劃中，郭鶴年控制的公司作爲最大的股東，分別給予兩家緬甸公司認購百分之十股權的權利。其中國貿酒店的認購權，據本報採訪所得，已行使其認股權。」

據披露，這兩家緬甸公司，分別是亞洲世界有限公司及Kokang進出口營造有限公司。兩家公司有一個共同之處，均是由羅新漢擔任主席。文章再引《遠東經濟評論》九六年八月的一篇報道材料，說「郭鶴年與羅新漢的合作已有悠久歷史」，羅新漢透過其兒子Steven Law，早已在緬甸代理郭鶴年生產的食油，並合作在當地生產混凝土和塑膠袋。而羅新漢控制的公司，亦

參與仰光香格里拉及仰光國貿酒店的建築工程。

該報還披露說，郭鶴年名下嘉里投資管理負責的緬甸基金，去年（九五年）九月亦宣佈以二百五十萬美元，購入羅新漢名下亞洲世界實業的百分之二十五股權。

以上內容不管屬實與否，一時間在港內外引起强烈震動。據說材料大多是根據十月十二日澳洲SBS一輯專題報道而來的，因此人們對澳洲這家電視台如何獲得這些材料更爲關注。

《東方日報》的報道說，澳洲電視台搜集資料長達一年半之久。一九九四年，郭氏家族與泰國何氏家族等組成Myanmar Fund爲第一個投資於緬甸的同類型基金。一九九五年三月，澳洲SBS電視台開始收集資料，以證實新加坡政府與緬甸毒梟羅新漢之間的聯繫，「期間郭鶴年亦因其轄下的公司參與的角色被捲入漩渦。」

SBS電視台發現新加坡政府轄下的新加坡政府投資公司及郭鶴年轄下的公司均有Myanmar Fund的股權，同時發現該基金與毒梟羅新漢旗下公司有股權認購的安排，而郭鶴年斥資一點五億美元發展的緬甸香格里拉及國貿飯店亦與羅氏的公司有股權認購的安排。

Myanmar基金在愛爾蘭證券交易所上市六個星期後，新加坡政府持有的股權突然易爲一家只有美國注册地址的公司名下。SBS電視台嘗試接觸新加坡政府投資公司的負責人，包括李光耀、李顯龍等，以了解事件，均不得要領。

嘉里證券董事金聚銘，同時亦爲Myanmar基金的董事，他接受SBS訪問時稱，相信新加坡

政府公司持有Myanmar的股權。九六年七月，這位在嘉里工作多年，曾代表嘉里競逐聯交所理事職務的金聚銘辭職，新工作去向不明。十月，嘉里投資管理顧問余偉麟被證監會暫時吊銷其注册；十一月新加坡投資公司基金經理陶振光，被政府指控其受賄一百七十萬美元。

報章披露内容有幾份真實？郭鶴年將作如何解釋呢？

第三十四章　文告辯白　一石激起千層浪

郭鶴年成爲新聞傳媒「捕捉」的焦點人物，有記者守候在他的住宅、辦公等地點。不日郭鶴年在各大報刊登通告，堅決否認與毒梟「合搵銀」，並指示律師向東快報業集團等提出誹謗起訴。東方報業也刊登通告與郭鶴年針鋒相對。不久，郭氏撤去星洲上市申請。

郭鶴年被報章披露與毒梟「合搵銀」後，一時間，他的一舉一動皆成爲記者追蹤的「熱點」。九六年十一月二十一日的《東方快訊》號外報道說「郭鶴年多次逃避記者」、「拒絕評論與羅新漢傳聞」。

就近期郭鶴年與羅新漢關係的傳聞，《東方日報》記者曾走訪郭鶴年的住所及辦公室，希望他作出回應。「可是經過接連兩日的嘗試，郭鶴年仍然採取回避態度，對記者多次趨前發問顯得無動於衷。」

據該報「特稿」披露，十九日、二十日兩天該報記者都到郭鶴年位於深水灣道的豪宅門前，守候郭鶴年出門上班，希望接觸到他本人以獲得第一手資料。但連續兩天九點二十分左右，坐在黑色平治房車內的郭鶴年一見到記者趨前，沒有讓記者有發問機會，便已經隔着茶色玻璃「耍手擰頭」，讓司機將車子開動「直駛而過」。

該報記者轉而前往郭鶴年位於中區中銀大廈的嘉里證券辦公室，想在這裏「截」住郭鶴年。第一天，記者向接待員說明來意，接待員便告訴記者郭鶴年不會接受採訪。在記者的再三要求下，接待員便讓記者留下名片，以便轉交郭鶴年的秘書處理。。正巧這天是星期二，記者便回報社等候，只是辦公時間過後，嘉里證券方面仍未與報社聯絡。

據未署名的該報記者這篇文章介紹，第二天上午，記者再去採訪郭鶴年時，保安人員對此早有準備。該報道寫道：

昨天上午，當記者抵達郭鶴年辦公室大廈的地下大堂等候郭鶴年時，一名身穿西服的男子亦早已在大堂等候，當郭鶴年的座駕於九時四十五分抵達大堂時，該名男子立即上前掩護，郭鶴年亦打開了車門，但沒有下車，只把一袋東西交予該名男子。記者於是立即上前向郭鶴年提問，沒等記者開口提問，郭鶴年便先說了聲「不好意思」，便隨即關上車門，而該名男子亦早已張開雙臂，攔截記者向郭鶴年進一步追問，車輛隨後亦迅速離開。

約十五分鐘後，郭鶴年再次乘座駕返回辦公室大堂，一名女職員此時手拿一疊文件從大堂走近郭的座駕，坐在後座的郭鶴年迅速把車窗絞低至一半，接過文件後即乘車離去。到二十日截稿止，郭鶴年辦事處對《東方日報》的查問始終沒有回覆。

在《東方日報》、《東方快報》、《東週刊》以大量篇幅渲染這件事以前，十月已有零星的傳聞。SBS的報道播出，因爲該報道只是對新加坡政府投資公司、邱繼炳、郭鶴年家族是否參與毒梟羅新漢的經營提出質疑，所以SBS的報道影響不及現在這樣大。《東方日報》以幾個大版作連續報道，使郭鶴年感到不得不站出來說幾句話了。

有人分析，《南華早報》與東方報業集團之間因商業競爭，一度出現《東方快訊》挖對手牆角的情況。《南華早報》與《東方快訊》之間是否因此結怨，不得而知。《東方快訊》始終

無法取代《南華早報》在英文報章中的龍頭地位，對南早的「關注」也是競爭中的尋常之理。十一月十八日東方報業狀告《南華早報》發表失實及有誹謗內容的文字，中傷自己的聲譽，這是否兩者之間矛盾衝突的表面化？而《東方日報》大揭郭鶴年與羅新漢之間有商業來往，有人認爲則是矛盾衝突的進一步深化的表現。這種分析是否合理，只有當事者雙方清楚。

十一月二十二日，《大公報》等報刊刊登郭鶴年的《通告》，郭鶴年否認《東方日報》披露有關他與羅新漢「合搵錢」一事。《通告》全文如下：

東方報業集團，作爲對本人及本人所持有之公司作出攻擊之一部分，試圖從郭氏集團與亞洲世界有限公司於緬甸之合法商業交易中，推斷本人及本人所持有之公司與羅新漢先生，共同參與於不合法之資金轉移活動。

本人絕對否認該等所有全無事實根據之誹謗性宣稱。本人今天已指示律師向東快訊出版社（Eastern Express Publisher Limited）及其編輯提出誹謗起訴。進一步之法律文件將於短期內發出。

本人不適合於現階段作出任何其它評論。本人會將有關事宜交法院處理。

郭鶴年

一九九六年十一月二十一日

《東方日報》曾披露郭鶴年旗下的嘉里建設、香格里拉、南華早報與羅新漢家族有商業關係，爲此這三家公司也發表聲明，否認與羅新漢有關。

三公司發表聲明，表示已注意到東方報業集團對郭鶴年的有關報道，郭鶴年否認與羅新漢有任何關係，他表示會對有關言論採取法律行動。嘉里建設、香格里拉及南華早報也表示與羅新漢及其關連人士没有業務關係，亦没持有緬甸基金任何權益。

十一月二十五日，《東方日報》發表一則消息，題爲《星政府文告解釋入股緬甸基金》。該消息説，新加坡政府於十一月二日特別就投資緬甸基金一事發表文告，强調新加坡政府投資公司只是投資在緬甸基金，並没有直接參與該基金的運作，算是一名被動投資者。該文告詳列緬甸基金的背景：緬甸基金於一九九四年成立，該基金由郭鶴年旗下的嘉里投資管理（澤西）有限公司管理。而嘉里投資管理（澤西）有限公司則由香港嘉里金融服務有限公司擁有。

《東方日報》的這則消息介紹，新加坡政府投資公司持有緬甸基金百分之二十一點五的股權，總值約一千萬美元（相當於七千八百萬港元）。鑑於新加坡政府投資公司是緬甸基金的核心股東，故該公司派一名代表加入投資委員會。但投資決策並非由投資委員會決定，而是由嘉里投資管理（澤西）有限公司決定。

對於緬甸基金在愛爾蘭上市後六個星期，新加坡投資公司的股權全數轉由一間名爲Ince &

Co的公司取代一事，文告解釋說，新加坡政府投資公司委託紐約的摩根信託公司托管緬甸基金，而紐約摩根信託透過旗下的Ince & Co管理緬甸基金，所以名稱轉爲Ince & Co公司。

「因此，新加坡政府投資公司在緬甸基金所作的投資是完全公開而且光明正大的。而緬甸基金決定投資在仰光香格里拉酒店、仰光國貿酒店及一家公司亦純粹是商業上的決策。」

澳洲SBS電視台一輯有關毒梟羅新漢與新加坡政府合作投資的節目播出後，已引起澳洲聯邦警察的注意，並已將資料備案。

澳洲一個專門對付洗黑錢活動的情報組織「澳洲交易報告及分析中心」副總監Graham Pinner在悉尼總部接受某報記者訪問時指出，聯邦警察設有專門收集傳媒報道的部門，特別留意有關罪犯，或與罪犯有聯繫人士的投資活動，即使涉及的投資項目合法，也會備案。

這位副總監表示，澳洲聯邦警察不會放過所有綫索，聯邦警察在香港及新加坡均設有辦事處，兩地傳媒有關毒犯的報道均成爲聯邦警察資料庫的一部分。澳洲警察部門已注意到有關學者的提醒，澳洲有些學者曾預計，九七香港主權回歸中國後，洗黑錢活動將由香港轉移到澳洲，洗黑錢活動將會增多。

十一月二十五日出版的《東方日報》，發表了東方報業集團的《通告》。該《通告》是針對十一月二十二日郭鶴年在《大公報》等報刊所刊登的《通告》而發的，全文內容如下：

郭鶴年先生於一九九六年十一月二十日在香港數份報章刊登通告，指東方報業集團「攻擊」其本人及所持公司。通告內容有誹謗東方報業集團之嫌。

東方報業集團並無向郭鶴年先生及其所持有公司作任何「攻擊」。東方報業集團現在正徵詢法律意見及保留一切法律追究權利。

《東方日報》、《東周刊》、《東快訊》一向嚴守客觀、公正立場，報道以事實爲依據，並無向郭鶴年先生及其所持有公司任何攻擊，將會就有關起訴提出抗辯，並保留一切法律追究權利。

東方報業集團有限公司
東方日報督印有限公司
東周刊督印有限公司
東快訊督印有限公司
一九九六年十一月二十四日

郭鶴年與東方報業集團之間的「火藥味」似乎越來越濃了。雙方都認爲對方有「誹謗」之嫌，孰是孰非一時尚難有定論。

一石激起千層浪，有關新加坡政府投資公司等與羅新漢「合搵銀」的報道見報後，還帶來

了一連串其他反響。

流亡美國的緬甸民選總理盛溫，猛烈抨擊執政軍政府，譴責軍政府容許毒梟羅新漢與外商合作在緬甸投資，令羅氏得以成功洗黑錢。

盛溫是緬甸全國民主聯盟領袖昂山淑姬的表親，他父親與緬甸之父昂山將軍於一九四七年緬甸獨立時遇刺身亡。盛溫在德國漢堡大學獲博士學位後曾在大學任教，一九八八年投身政治。一九九〇年十二月十八日通過全國選舉，組成全國聯盟政府並當選爲總理。但他從未正式執政，因爲緬甸軍政府不承認這次選舉。

在接受《東方日報》記者採訪時，盛溫說「如果投資項目的合作夥伴是著名的毒梟，怎能不懷疑項目的誠信？」盛溫認爲，要是合資夥伴不知道羅新漢是大毒梟，尚屬情有可原，但他相信新加坡人都知道羅新漢是誰。

盛溫還說：「與羅新漢、他的兒子、坤沙或任何懷疑由毒販在背後操縱的公司合作，應該立即取消。」盛溫對羅新漢及其業務夥伴的指責，據他所講是源於羅氏的投資資金來源並不「乾淨」：「從來没有證據顯示羅新漢從其他渠道賺錢，他既没有一個有錢的父親，早年也没有花時間在其他事業，羅新漢投資的錢肯定是從運毒得來。」

盛溫深信，在緬甸軍政府包庇下，現在羅新漢仍有販毒行爲，並獲得軍政府許可，透過種種途徑洗黑錢，又准許在當地用黑錢進行貿易及投資。

近年羅新漢的商業王國「亞洲世界」多由兒子Steven Law出面，美國助理國務卿Richard Gelband那時在《遠東經濟評論》撰文，抨擊緬甸軍政府包庇毒梟時，也提到羅新漢的毒品王國是由兒子繼承。盛溫認爲，Steven Law用以正當投資的資金，是來自父親的不法金錢。

就在盛溫抨擊羅新漢及其合作者之前，美國釀酒公司Wente Vineyards宣佈，停止一切在緬甸的業務，包括與「亞洲世界」的所有業務聯繫，盛溫對此舉大加讚賞。

據十一月二十五日的《東方日報》報道，美國的這家釀酒公司是在十一月十三日發表上述聲明的。聲明指出：Wente認同美國政府及人權組織的意見，相信緬甸政府摧毀人權及向美國出口海洛英，基於這個考慮，Wente決定暫停在緬甸的活動及向當地運貨。聲明指出，該公司當初決定與「亞洲世界」合作，是由於「亞洲世界」在緬甸商界聲譽良好，以及後者擁有與跨國集團合作的經驗，該集團包括香格里拉酒店以及新加坡的政府投資公司。

在Wente發出聲明前一星期，美國的緬甸自由聯盟發出抵制「亞洲世界」的行動，該聯盟發言人Larry Dohrs回應Wente的決定時指出，有社會責任的商業活動，均不會與毒梟有任何牽連。

Wente酒廠並非唯一退出緬面業務的公司，其他跨國集團如Levi's牛仔褲、Mecy's百貨等，均已停止在緬甸的營運，另外百事可樂公司亦計劃出售在緬甸的合資公司權益予當地的股東。

正當世界一些政界、商界人士對毒梟及洗黑錢群起攻之的時候，郭鶴年家族持有的Allgreen Properties Ltd突然宣佈終止其在新加坡的上市申請，令當地證券界感到詫異。

郭鶴年家族目前在新加坡持有兩家上市公司，分別爲香格里拉（新加坡）和太平洋航運，原計劃在一九九六年底前先分拆Allgreen Properties Ltd在新加坡上市，稍後再進一步分拆另一間名爲Leo Proporties Ltd的公司在新加坡掛牌。九月份郭氏家族已向新加坡交易所遞交了上市申請表，但新加坡發展證券卻於十月突然宣佈，撤銷Allgreen的上市申請。

據稱，撤銷上市申請的原因是投資氣候欠佳。但《東方日報》十一月二十五日的報道卻認爲「投資氣候未見轉壞」、「撤銷上市來得突然」。該報引述當地一證券業人士話説：「在新加坡來説，甚少公司撤銷上市申請，若因爲投資氣氛欠佳，可以延遲，毋須撤銷。……」

報章有關郭鶴年與羅新漢合作搵銀的報道，使郭鶴年聲譽受到不小損害。郭鶴年到底是否參與洗黑錢，他與羅新漢的關係究竟如何，有關報章披露的材料是否有説服力，郭氏與東方報業的的糾葛如何了結？這些看來只有留待時間來解答了。

第三十五章　言行謙遜　臨九七壯志凌雲

作爲一個商界富豪，郭鶴年在事業上無疑是個成功者。事業的成功與他個人的素質、品行密不可分，生活中的郭鶴年是個怎樣的人呢？他有哪些優良品德？「九七」臨近，郭鶴年對香港前途爲何如此充滿信心？很多人都想對這位神秘的商界梟雄有更全面的了解。

講信譽、重友誼是郭鶴年長期商業活動中一貫奉行的處世原則。郭父是商人，很講信譽，郭鶴年從小受到他的影響，一些詞匯諸如「商業道德」、「誠實」、「一言九鼎」等，是父輩們經常提到的，從小便深深地印在他的腦子裏。長大以後他進入商界，也是這樣去做的。

郭鶴年從來不說別人的壞話，這也是從父母那裏學來的，父母告訴他口德重要，他便恪守這一華人特有的美德。

郭鶴年很懂交際藝術。有一次中國全國人大委員長萬里去泰國，住在他在泰國的香格里拉酒店。他請萬里吃飯，萬里說為什麼北京的香格里拉不如這家？當時郭鶴年不好說什麼，就一直向他笑。微笑，成了郭鶴年的一種交際手段。

出於他講信譽、重友誼，使他在商界、政界擁有很多朋友。郭鶴年賺錢但並不看重金錢，往往把友情放在第一位，如保釋陳群川、幫中資收購恒昌等，這使他更是美名遠揚。

尊重人才，獎懲分明是郭鶴年管理上的一大訣竅。他善於搜羅賢才，用人不疑，使其手下一些有能力的人才能脫穎而出，人盡其才。

對於有真本事的人才，郭鶴年總是將他們安插在重要的位置上，使他們有「用武之地」。郭氏在馬來西亞的旗艦百利士農業公司的主席，隨郭鶴年工作數十年，為元老重臣，被委以重任。而在巴黎主管蔗糖貿易的Richardlui，是郭鶴年的侄女婿，有才華，郭氏也委以重任。

在郭鶴年的企業中工作的人很少跳槽，這是為什麼呢？

百利士農業公司的董事總經理Khor Chin Poey說：「郭氏集團是一個非常緊密的家族企業，它的核心是一群專業人士。我們之中有些人已爲郭鶴年先生工作超過二十五年了。我們之間並無正式的溝通渠道，然而僱員之間的溝通卻非常好。」

郭氏企業很少人跳槽，其主要原因恐怕還在於郭鶴年這位老闆對屬下的利益非常關心，充分調動了廣大員工的積極性。郭鶴年對如何讓員工愉快地工作，很有一套方法。他在英國進行過考察，成爲馬來西亞最早將現代管理運用到企業行政上的人。郭鶴年說：

「我要盡量照顧我的同事們和合作夥伴。公司方面每年年底要發給員工相當好的花紅，假如他們表現好，對公司忠心，過了幾年，公司的股份也會一部分一部分地送給他們。現在公司在馬來西亞、新加坡和香港的三大總部，所有好的經理都擁有公司的股份。」

中級與低級員工，根據貢獻不同也有不同的獎勵。有報道說，郭鶴年曾送住宅給下人。

倪郁章和胡木金是郭鶴年的兩張王牌，他們以傑出的才華被郭鶴年重用。倪郁章後來被認爲是郭鶴年最信任的人，郭氏的幾間最重要的公司均由他擔任董事。胡木金是在快要退休時才被郭鶴年羅致旗下的，他也以非凡的商業才能，很快成爲郭鶴年的得力助手。他們在郭氏集團幹得很愉快，也得到豐厚的報酬。

當然，對於不稱職或失職員工，郭鶴年也主張給予一定的懲罰。

謙遜有禮、和藹可親，使郭鶴年給人一種慈祥長者的印象。

郭鶴年自幼受父母的影響，受儒家文化的陶冶較深，知書識禮，很有儒家士大夫的風度。如，七十年代中期，郭鶴年應邀出席馬來西亞上流社會舉辦的一個宴會。這是一個自助酒會，郭鶴年和朋友們交談甚歡，一會兒覺得有些累了，便到旁邊找了一個位子坐下來。他剛一落座，忽然發現自己正背向一位部長級人物，他立刻站起來向這位部長級人物陪不是，說「對不起，我不該背對着你。」連這樣一件細微的小事，郭鶴年都非常注意，足見他是多麼的謙遜有禮和拘謹。

儘管郭氏是超級富豪，但他生活極爲簡樸，出入只乘普通的平治房車。他屬下的員工都很喜歡他，認爲他爲人大方、和善，而且十分勤力。他有時會與一些中上層員工交談，言語非常和藹可親，給人留下的印象是「和善忠厚」。所以，郭氏集團的企業員工，對這位和藹可親的老闆都非常敬重。

生活中的郭鶴年是個有名的孝子，老母生前住在馬來西亞，但不管事情大小，郭鶴年都會徵詢母親的意見，非常敬重自己的老母。

迎接挑戰、積極進取，也是郭鶴年的優良品德之一。曾有記者問他「成功的秘訣是什麼？」這個問題，郭鶴年回答說：「我自己是拼命做。生意沒有什麼秘密，經濟就是我們日常生活所用到、所需要的。」郭鶴年有很多成功的經驗，但他卻謙虛不談，唯一介紹「拼命做」這一點。

儘管年事已高，但郭鶴年仍在事業上奮鬥不息，他曾經說過：「人居七十古來稀，這已是舊社會的講法。現在，九十歲才是古來稀。人生一定要有挑戰，我講的是對腦的挑戰，而不是拳擊台上的挑戰。」

九十年代的郭鶴年，已進入古稀之列，但他仍在商場上馳騁，信心十足，精神飽滿。除了大部分時間投入在工作上，業餘郭鶴年的興趣愛好非常廣泛，他最大的愛好是打高爾夫球、游泳和欣賞古典音樂。這些活動對他的健康非常有益，使他精力充沛，能保持積極進取鬥志。

郭鶴年雖然不是政治家，但他具有敏銳的政治目光，這一點表現在「香港前途」問題上尤爲突出，他自始至終對香港前途充滿信心，同時對父母之邦——中國無比熱愛。

七十年代初期，中國加入聯合國，香港一些對政治氣候判斷不準的商業集團，由於對香港前途失去信心，紛紛走資。如英資首席財閥凱瑟克家族控制的怡和集團，六十年代增加海外投資，七十年代更加速海外發展，因此失去了七十年代初期和中期在港大發展的機會，一九八〇年在九龍倉的爭奪中敗給包玉剛，後又投資失準，每況愈下，最終退出了香港商業舞台。

正當一些商業集團紛紛走資的時候，郭鶴年的商業艦隊「猛龍過江」移來香港。七十年代初他在香港成立嘉里貿易公司，而後大舉進行投資，並向內地發展。東南亞的華資隨後不斷湧入香港，如印尼林氏的第一太平集團、印尼李文正家族的香港華人銀行集團、吳氏家族的大馬集團、黃氏家族的中策投資、馬來西亞的張曉卿集團、菲律賓陳永栽家族的裕景興業集團、新

加坡黄廷芳家族等等，郭鶴年成爲東南亞華資流入香港的領頭羊。

八十年代，香港出現所謂「信心危機」，許多富豪進退不決，郭鶴年卻大舉投資地產，信心十足。中英聯合聲明發表後，他更是增加投資。一九八九年政治風波後，香港信心危機更爲嚴重，可是郭鶴年卻「人棄我取」，趁香港富人紛紛外移之際，再大量購置物業，如與鷹君地產投得花園道地區發展。而後在內地大舉投資，他先後在深圳、上海、北京等地開發項目。

判斷準確，回報豐厚，他的投資換來了財富以幾何級數膨脹。有人評價說，郭鶴年是香港所有富豪中，信心最堅定的一個。他的這一信心，也許有一部分來自於他的九龍香格里拉。

面對維多利亞港的九龍香格里拉的高層客房，已有很大的一部分被預訂了，而且預訂的時間都是：一九九七年六月三十日。

被預訂的酒店當然不止九龍香格里拉一間。原來，香港的許多華人獲悉香港將於一九九七年七月一日正式回歸祖國，非常興奮，想出了許多慶賀活動，其中一項就是預訂靠海臨街的高級酒店客房。這些人都是一些上了年紀的華人，他們擔心六月三十日晚街上人山人海，而本身行動不便，看不到這一盛況，所以提前幾年向香格里拉、麗晶酒店、新世紀酒店、海景假日酒店、富豪酒店等預訂了一九九七年六月三十日的客房，爲的是一睹盛況。早在一九九三年三月底，一九九七年六月三十日的高級酒店客房已經預訂出一千三百多間，而且預訂客房之風還在蔓延，預訂者已不僅是香港華人，還有台灣、澳門以及海外的僑胞。

郭鶴年的信心，更多的還是來自中國內地，來自對內地改革開放政策的贊同，來自對父母之邦的熱愛之情。

改革開放以後，大陸經濟發展很快，這些翻天覆地的變化，郭鶴年是深有體會的，因爲他自己在中國內地就有大量的投資。

一九九五年五月，郭鶴年對《南華早報》進行整改，裁掉編輯部百分之十的人員。在這之前，報社已將拉里分恩的漫畫專欄「黃莉莉的世界」停止，因爲這個漫畫專欄經常嘲笑中國內地。

一九九五年六月，郭鶴年親赴長春，爲他在內地興建的第九間大酒店——長春香格里拉舉行平頂慶典儀式。七十二歲的郭鶴年對前來採訪的記者，說了這樣一番話：

「我是馬來西亞公民，但我是華裔，我對祖國的前途特別有信心。第一是領導，第二是人民。領導是從人民中推選出來的，中國幾十年來領導都是很好的。毛澤東搞了個基礎，鄧小平改變了經濟政策，都給中國帶來了變化。兩位巨人做的事情都令我們海外華人敬佩。我們非常羡慕中國的老百姓能遇上這樣好的領導人，所以我對中國的前途抱有信心，長春當然也不例外。」

郭鶴年不僅自己到內地投資，還常帶商界朋友來考察投資。到長春開慶典儀式時，就帶了日本三菱商事株式會社駐中國董事總經理河村宏來。郭鶴年還說：「投資長春我還是充滿信心

的，因爲做生意是要根據社會客觀需要的，中國改革開放十幾年了，沿海城市首先發展起來了。東北是重工業基地，發展正迫在眉睫，投資這裏雖然不能馬上見到效益，但內力、外力合在一起，對這裏的經濟的啓動會帶來幫助的。」在當天晚上舉行的聯歡會上，郭鶴年興致很高，他唱起了《我的家在東北松花江上》，中氣十足，贏得一片掌聲。

一九九六年二月，郭鶴年在北京接受《光明日報》記者採訪時表示，英國統治了香港近百年，也没有使香港的經濟像八四年以後這樣繁榮。這種繁榮不是一般的繁榮，而是大繁榮。從中英聯合聲明簽署之日起，香港經濟的發展就與內地經濟的發展完全聯繫在一起。

郭鶴年説，嘉里集團在內地的投資是最多的，從一九八四年向內地發展到現在，投資規模已近二十億美元，主要集中在三大行業：酒店及物業、糧油加工業和飲料業。將如此巨額資金投入到中國內地，不正是他對中國充滿信心的一種表現嗎？

目前嘉里還有許多酒店、商住樓、可口可樂工廠正在建設之中，一九九七年後，他將在香港和中國內地再次大展拳腳投資。

第三十六章　家和業大　後繼有人創明天

郭鶴年有一個美滿幸福的家庭。郭氏集團企業龐大，郭家到底有多少財富，很難有確切的統計，有人稱他的財富可與李嘉誠一比高低，在各年的富豪榜上，郭鶴年總是名列前茅。郭氏家族培養了不少才華橫溢的後代並已接手家族事業，郭氏家和業大，明天會更好！

俗話說「家和萬事興」，這句話用來評論郭鶴年家族是再合適不過了。

一九九五年七月八日郭鶴年的母親去世之前，整個郭氏家族在她的影響下，無爲而治，井井有條，家族家庭之間非常和睦。尊老愛幼，團結協作已形成風氣。郭老太太去世後，家族成員秉承這種優良傳統，郭鶴年、郭鶴舉、郭鶴堯等的家庭之間建立起一種親密無間的關係。

郭鶴年在郭氏家族中有着舉足輕重的影響和作用，他的言行也影響着郭氏家族的後一代，所以他非常注意自己的一言一行。

就郭鶴年本人的家庭而言，也是非常美滿幸福的。五十年代初，郭鶴年結婚，前妻Joyce Margerete 爲他生下兩男兩女。七十年代末，他的前妻早逝，後來郭鶴年娶了現在的妻子愛玲。愛玲原爲新加坡航空公司的空中小姐，生得高貴大方，兩人雖年齡相差大一些，但相親相愛。婚後愛玲爲郭鶴年又添了兒女三人，使郭鶴年子多福大，倍感天倫之樂。

郭鶴年現在的妻子在事業上對他非常理解和支持，常常陪郭鶴年出席一些社會場合，包括一些商業慶典活動，對郭氏關心倍至。

在事業上，郭鶴年建立了一個龐大的商業王國，他的業務涉及糖業、船運、製造業、酒店業、房地產、貿易、保險等領域。這些企業分佈在世界各地，組成一個環球商業王國。

在中國內地和香港，郭氏商業艦隊從事酒店、貿易、電視、地產等行業，擁有數家上市公司，包括衆多香格里拉酒店、香港無綫電視、南華早報等的控股權。除了中國，郭氏在新加坡

從事船務、地產、酒店和物業的經營；在馬來西亞除酒店、地產，還包括煉糖、麵粉、錫礦、食油、保險等業務；在印尼從事酒店、物業和貿易；在泰國有酒店和物業；在加拿大、法國、德國、智利都有物業或有貿易公司。

以酒店業爲例，郭鶴年的環太平洋區域酒店王國是一步步發展壯大的。一九七一年他在新加坡建立起第一間香格里拉大酒店，而後在斐濟、香港、北京等地建成一大批酒店，經過數十年的發展，香格里拉集團不斷壯大。一九九三年六月，香格里拉上市招股超額逾一百倍；同年十一月，購入郭氏十二個酒店及地產項目，發行二點二五億元可換股債券；一九九四年三月，公佈九三年的全年盈利爲四點四億元；一九九四年八月，郭氏配售五千八百萬股給機構投資者；一九九五年五月，以四十一點六億向郭氏購入東南亞地區的酒店權益，代價由新股支付。一九九六年三月獲四點五億美元銀行貸款以圖發展；同年五月，該集團再以巨資收購郭氏國內十三間酒店百分之七十五權益。目前，郭氏旗下的酒店及代管酒店已達到三十多間。

郭鶴年的這些酒店，都是高檔的四星級、五星級酒店，爲郭氏創造了豐厚的利潤。郭鶴年頻售資產予名下公司，在過去的四年間，已在香港套現約九十億元，而在香港以外套現的數目，則無法統計。

地產物業是郭鶴年財富中的龍頭，自一九七四年移師香港，郭鶴年多次向地產物業進軍，取得了不俗的業績。

郭氏家族的地產物業，不僅分佈在香港、中國大陸，在馬來西亞、新加坡、泰國、印尼等地還擁有不少物業，這些物業的價值水平不菲。

一九八四年，《新加坡監督報》在分析馬新股票行的掛牌公司董事個人股權後宣佈，他們分析研究得出郭鶴年的個人資產介於八點四億新元與十四點七億新元之間，其家族資產則估計爲二十一億新元。這是最早對郭氏財富予以曝光的情況。

一九九〇年印尼《經濟滙報》列出東盟國家二十五位富豪的名單，馬來西亞四人榜上有名，郭鶴年被估爲身家四十億元馬幣，相當於十五億美元。在這之前，香港《資本》雜誌於一九八九年四月列出一百名香港富豪，郭鶴年排名第十一位，財產估值爲八十億港元，折合馬幣約三十億元。

一九九二年《財富》將郭鶴年列在世界超級富豪榜中，估計郭的個人財富爲十八億美元。到了一九九四年，《福布斯》雜誌列出的世界華人富豪榜中，把郭鶴年的財富估爲六十億美元，說明近年來郭鶴年的財富在飛速增長。

到了一九九五年，郭鶴年的財富已經名列香港富豪榜的第三位。香港《資本》雜誌在一九九五年初公佈的香港華人百億富豪共二十七人，郭鶴年排在郭炳湘兄弟和李嘉誠之後名列第三。郭炳湘兄弟的總資產估計約爲五百二十億港元，李嘉誠則估計有五百億港元，而郭鶴年家族的財產被估爲四百七十億港元。與一九九三年「香港華人百億富豪榜」公佈的郭鶴年家族爲

三百九十億港元相比，又大大地向前邁了一步。

據新近資料，《福布斯》雜誌一九九五年度的年度調查，郭鶴年在全球最富的華人中排名第八。第一名爲台灣的蔡萬霖，擁有個人資產七十二億美元，郭炳湘兄弟排名第二，擁有七十億美元，李嘉誠排第三，財產約爲六十八億美元，郭鶴年的財富被認爲在六十億美元左右。

一向隱秘低調的郭鶴年，其財富肯定有所「埋伏」，有人估計他沒浮出「海面」部分佔三分之二。

郭鶴年家族有如此龐大的家業，而郭家後代中將由誰來繼承他的事業呢？

早在一九九〇年初，郭鶴年就萌生半退休之意，他半退休的目的，就在於培養郭氏家族的接班人。一九九三年他接受《大公報》記者採訪時，曾就此作答。他說：「我前幾年曾講過退休，但退休的目的不是不做事情，還是希望接班人能發揮，所有公司的創造人、國家的創造人都一樣，像李光耀先生，他若不退下來，他的接班人誰能站起來發揮呢？」

因爲旗下公司在中國大陸的生意發展很快，去大陸談生意要講華語，郭鶴年年輕時曾學過十八個月的中文，儘管中文不是很好，但與國內溝通方面還可派上用場，所以他「重出江湖」。

郭鶴年的長子郭孔丞，一九五四年生，早年畢業於新山英文書院，後負笈澳洲學習企業管理，學成後回到郭鶴年身邊，成爲他得力助手。郭孔丞現爲嘉里集團董事總經理、香格里拉集

團的董事。一九八八年郭鶴年購入港視三成多股權後，郭孔丞與父親交替任「TVB」董事局董事。郭家的許多重大商業活動，都有他的參與策劃。在長期的商業活動中，郭孔丞已被鍛煉成經驗豐富的商人。

郭鶴年的二兒子郭孔炎，完成學業後定居新加坡，現在接管新馬事務，在經營上也很有一套，爲郭鶴年分擔了不少負擔。

作爲郭氏家族起家的商品（糖業等）貿易，則由郭鶴年的侄兒郭孔輔負責打理。郭氏家族從祖輩開始就十分團結和睦，並非像有的家族那樣只傳給親子。郭鶴年秉承這種民主的做法，子與侄一視同仁，他的另一個侄兒郭冠倫，則負責打理地產業務。

郭家數名子侄都已進入郭氏商業王國作幫手，其中郭孔輔的「話事權」最大，連郭孔丞也有所不及。隨着時光推移，後來郭孔丞在家族中的地位日漸增多，參與事務也後來居上。

家大業大，郭家人才濟濟，不但兒子事業有成，連女兒女婿也在商界非同凡響。郭鶴年的一名女兒在嘉里貿易寫字樓有辦公室，她的夫婿是一名室內設計家，曾爲尖東香格里拉做內部設計。郭氏幼女郭淑，曾任沙洋大酒店首席執行員，其夫婿阿都拉昔曾任馬來西亞土著銀行投資經理，僅五年時間便將創立的拉昔胡申公司上市，是位引人注目的大亨。

家和業大，後繼有人，我們有理由相信：郭氏家族的明天將更加燦爛輝煌！

附錄：郭鶴年生平大事年表

一九二三年

十月六日郭鶴年出生於馬來西來柔佛州州府新山。新柔長堤開始興建。寬柔中學創辦，郭鶴年的父親郭欽鑑任該校財政部董事。

一九三九年

郭鶴年在新山英文學院完成中學課程。

一九四〇年

郭鶴年到寬柔中學進修了十八個月中文，了解中國文化與歷史，爲他後來與中國大陸做生意打下一定的語言基礎。

一九四一年

進入新加坡萊佛士學院深造，結識校友倪郁章和胡木金，倪、胡後來成爲他的得力助手。

一九四二年

因太平洋戰爭輟學。日軍佔領馬來西亞。郭鶴年到日本三菱公司新山分行米糧部任職。

一九四五年

日本投降，英軍重新佔領馬來西亞。郭氏家族重操舊業，郭鶴年離開日本三菱公司協助父親經營家族東升公司。

一九四七年

郭鶴年在新加坡創辦平生第一家公司——力克務公司，經營雜貨和米、麵。

一九四八年

十二月底郭鶴年的父親郭欽鑑逝世。

一九四九年

郭鶴年的母親鄭格如主持分家。四月一日郭氏兄弟與堂兄弟合股成立「郭兄弟有限公司」，推舉郭鶴年任總經理。

五十年代初

郭鶴年與Joyce Margerete結婚成家。

一九五三年

郭氏兄弟（新加坡）有限公司設立，郭氏邁出走向國際化第一步。十月，郭鶴年二哥郭鶴齡戰死於大馬彭亨森林。

一九五四年

郭鶴年長子郭孔丞出生，郭鶴年到倫敦學習考察，在倫敦商品交易所對期貨產生濃厚興趣，同時到大企業學習管理方法。

一九五六年

年初郭鶴年從倫敦返回馬來西亞，迎接馬來西亞一九五七年八月三十一日獨立。

一九六〇年

成立馬來西亞三合板廠。

一九六一年

老牌糖王黃氏公司收歸國有，郭鶴年與政府土地發展局合作設立馬來亞糖廠，投資煉糖業，注入六十萬元馬幣。

一九六二年

糖業生意遭遇對手。從印度進口廉價糖戰勝對手，並與中國大陸客商建立關係。

一九六三年

在香港成立萬通有限公司與中國經商。

一九六八年

成立玻璃市種植公司，租用政府一萬四千五百英畝森林地，開墾成甘蔗園。

一九六九年

五月發生排華事件，騷亂蔓延。八月，新加坡與馬來西亞政府請郭鶴年出山，擔任新馬航空公司主席。

一九七〇年

與曹文錦合作，在新加坡成立Leo 船務有限公司。

一九七一年

涉足航運業，組建馬來西亞國際船務公司。與曹文錦成立保險公司。與邵逸夫等合股，在

新加坡創建第一家香格里拉酒店。

一九七三年

五月與曹文錦及大馬政府合作，成立馬來西亞船塢及工程有限公司。玻璃市種植公司的蔗園首次有了收獲。位於檳城的香格里拉沙洋大酒店開業。

一九七四年

一月十八日在香港成立嘉里貿易公司，把貿易中心逐步移師香港。二月大馬麵粉大王孫麟方之子孫以倫被殺。同年，位於斐濟的香格里拉斐濟酒店開業。

一九七六年

發動倒署收購戰，使馬來西亞糖廠成爲玻璃市種植的一個子公司。同年，郭鶴年決定把總部從吉隆坡遷往香港。

一九七七年

購入尖東一幅地皮，興建九龍香格里拉。在香港創立嘉里船務有限公司。

一九七八年

接受《洞察》雜誌採訪。從這年開始，郭鶴年長住香港。

七十年代末

郭鶴年的髮妻Joyce Margerete 去世。

一九八一年

九龍香格里拉建成開業。船運業一瀉千里，嘉里貿易公司通過新加坡的子公司購入一批船隻，結果虧損累累。

一九八三年

向內地進軍，建立北京香格里拉酒店。投資地產業，購得香港屯門一塊土地，興建游艇會及豪華住宅。

一九八四年

　　五月，堂兄郭鶴堯在新山被綁架。九月斥資加入港澳國際，與中資建立關係。十二月十九日《中英聯合聲明》發表。同年，郭氏斥資四億港元興建深灣游艇俱樂部。

八十年代中期

　　東南亞酒店業不景氣，郭鶴年的一些酒店業績不佳。地產業跌入低谷，郭鶴年趁低大舉進軍地產。

一九八五年

　　與中國合建的「中國國際貿易中心」開始動工。吉隆坡香格里拉開始營業。當選爲馬來西亞「十大企業家」之一，獲金字塔獎，同時於這年二月被選爲馬來西亞「最傑出的企業家」。同年十一月應邀在馬來西亞管理學理發表《追求卓越的管理》演說。

一九八六年

　　四月十六日應邀在太平洋區域旅游協會作演講。曼谷香格里拉開業。受邀拯救馬化控股，出巨資保釋馬華公會領袖陳群川。香格里拉上市出現反復。

一九八七年

與法國沙克丹集團合作，成立沙克丹·嘉里國際，大力拓展糖業貿易。興建港島香格里拉。

一九八八年

酒店王國進軍漢城受挫。購入半山區蘭心閣、世紀大廈、梅苑等物業。動用二十二億元購入「港視」百分之三十一點一的股權。

一九八九年

年初出售部分「港視」股給邵逸夫。郭氏「產業國際」在菲律賓上市。郭鶴年當選馬來西亞「最傑出的董事」。七月與鷹君地產投得花園地王加以發展。又於該年投得九龍灣一大幅土地發展爲寫字樓。

一九九〇年

元旦，宣佈半退休。北京「中國國際貿易中心」建成開幕。在菲律賓建四家香格里拉。

一九九一年

年初訪問北京。三月港島香格里拉開業。八月重錘注資中信泰富，加入收購大昌行行動。同年購得深圳亞洲大酒店，改名香格里拉酒店。

一九九二年

一月退出所購恒昌股份，玉成榮氏買起整家恒昌行。年初與中銀集團購進南豐貨倉。三月與李嘉誠、八佰伴在日本札幌購地興建購物中心。六月與李嘉誠在上海、北京簽定舊城改造項目。七月與八佰伴合作，在上海開設八佰伴。十月投資興建北海煉油廠。

一九九三年

一月接受《大公報》記者採訪，在廣西防城巷建深水碼頭。三月，獲委爲第二批港事顧問成員。六月香格里拉上市。八月建重慶可口可樂汽水廠，在大連建五星級酒店。九月發動對《南華早報》收購戰，取得控股權。十月在福建興建三大工程，投資二億發展香港元朗東頭工業用地。

一九九四年

二月《東方快訊》創刊，報業競爭激烈。同年《南華早報》被「挖角」。東方廣場引起風波，年底被暫時停建。

一九九五年

在長春建成香格里拉。在長春開發區購置十萬平方米土地辦可口可樂生產基地和方便麵廠、植物油加工廠。五月對《南華早報》進行整改，解僱二十五名編輯人員。七月八日郭鶴年母親鄭格如居士仙逝。買下深水灣三十五號豪宅。年底，競投山頂地王官地和機鋱香港站上蓋物業；元朗第一倉啓用。

一九九六年

一月郭鶴年重金請形象設計大師石漢瑞設計招牌。二月中旬《南華早報》向電視企業發起收購；三月底邵氏接受南早現金收購建議，電視企業成爲南早屬下。五月嘉里推出元朗「朗峰園」；香格里拉亞洲宣佈以近二十五億元的總代價購入郭鶴年旗下酒店七成半股權。七月初嘉里向力寶及華地購入半山地利根德閣單位；七月下旬嘉里建設招股。八月五日嘉里建設在聯交所掛牌上市。

十月南早結束見聞會社重整業務。十一月嘉里不夜城在港推出。有關報章披露郭鶴年與毒

臬維新洨有商業往來，郭鶴年予以澄清。郭氏家族持有的Allgreen宣佈終止其在新加坡的上市申請。

一九九七年

有多項物業推出，將在中國大陸、香港及東南亞大舉投資，充滿信心迎接香港回歸。

一本好書能改變無數人的命運

郭鶴年向來神秘、低調，但最近他與邵逸夫關於電視企業的收購戰，尤其是他與東方報業的文字官司，卻使他的名字頻頻在傳媒爆光，也掀動起港人窺探他的身世、他的發跡史、他的家族集團內幕的興趣和好奇心。

他曾經是亞洲糖王，或許也是世界糖王，在鼎盛時期，他控制了國際市場上食糖貿易總量的十分之一。

七十年代，他環繞著太平洋建立起龐大的「香格里拉」酒店王國。八十年代，他進軍電視業，成為香港無線電視的最大股東。九十年代，他又購得《南華早報》的控股權。通過報紙和電視，他幾乎控制了香港人的喜怒哀樂。

近年來，他大舉投資中國內地，投資額高達五十億美元之巨。

在最近的香港超級富豪排行榜上，他排行第三位，僅次於李嘉誠和李兆基。

相對於那些人們耳熟能詳的超級富豪，郭鶴年給人更多的神秘感。有傳媒甚至指他涉嫌與東南亞毒梟有生意往來。

在某種意義上說，他給人的印象，簡直就如同007間諜奇情影片中的M先生，具有強大的經濟影響力，卻始終在幕後操縱一切，從不肯現身。

郭鶴年，他究竟是怎樣一個人呢？本書力圖為人們揭開這個深藏多年的秘密。

春萌 作家、文學雜誌編輯，著有大量文學作品。

藍潮 香港問題專家。作者曾從事傳媒工作，也曾在大學任教，還從事過商業活動，其間與本港多個富豪有諸多接觸。近年，作者專注於研究香港歷史和香港問題，對香港的經濟發展史、家族演變史和富豪發跡史均耳熟能詳。已經出版的作品有《李嘉誠傳》、《鄭裕彤傳》、《香港商戰風雲錄》（共六卷）、《董浩雲傳》、《真實的董建華》等。

ISBN 962-928-016-7

9 789629 280161

Published & Printed in Hong Kong

HK$88.00